

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARLOS III DE  
MADRID**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL. INGENIERÍA DE  
ORGANIZACIÓN**



## **PROYECTO FIN DE CARRERA**

**VIABILIDAD DE UN PLAN DE NEGOCIO EN EL  
SECTOR ÓPTICO. DESARROLLO DE UN CENTRO  
ÓPTICO-OPTOMETRISTA**

**AUTOR: ANTONIO FERNÁNDEZ ELÍAS**

**TUTOR: JUAN ISACIO CASTILLO**

# **ÍNDICE GENERAL**

## **1.- INTRODUCCIÓN.**

- 1.1.- Definición, idea y estrategias del proyecto.
- 1.2.- Planteamiento del proyecto.
- 1.3.- Objetivos.
- 1.4.- Metodología.

## **2.- ANÁLISIS ENTORNO GENÉRICO.**

### **2.1.- Factores Políticos.**

- 2.1.1.- Reforma constitucional.
- 2.1.2.- Reforma laboral.

### **2.2.- Factores económicos.**

- 2.2.1.- Producto Interior Bruto (PIB).
- 2.2.2.- Empleo.
- 2.2.3.- Demanda nacional.
- 2.2.4.- Demanda externa.
- 2.2.5.- Oferta.
- 2.2.6.- Renta
- 2.2.7.- Precios.

### **2.3.- Factores sociales.**

- 2.3.1.- Demografía.
- 2.3.2.- Densidad de población.
- 2.3.3.- Condiciones de vida.
- 2.3.4.- El perfil del consumidor español.

### **2.4.- Factores tecnológicos.**

- 2.4.1.- Gasto en I+D.
- 2.4.2.- Plan nacional de I+D+i.
- 2.4.3.- Gasto de España y de la Comunidad Madrileña en I+D+i.

2.4.4.- Equipamiento y uso de las Tecnologías de la Información en los hogares.

### 3.- ANÁLISIS DEL SECTOR ÓPTICO.

3.1.- Análisis del sector anual.

3.2.- Perspectivas de futuro del sector óptico español.

3.3.- Análisis de la competencia: 5 fuerzas de Porter.

3.1.1.- La rivalidad entre competidores del sector.

3.1.2.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

3.1.3.- Poder de negociación de los clientes.

3.1.4.- Poder de negociación de los proveedores.

3.1.5.- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

### 4.- PLAN DE OPERACIONES. CREACIÓN DE LA EMPRESA.

4.1.- Definición jurídica de la empresa.

4.2.- Localización.

4.3.- Procesos de Compra. Proveedores.

### 5.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

5.1.- Necesidad de personal.

5.2.- Función del personal.

5.3.- Formación del personal.

5.4.- Contrato de los trabajadores.

5.5.- Gasto en personal.

### 6.- PLAN DE MARKETING.

6.1.- Análisis DAFO.

- 6.1.1.- Debilidades.
- 6.1.2.- Fortalezas.
- 6.1.3.- Amenazas.
- 6.1.4.- Oportunidades.
- 6.1.5.- Cuadro resumen.

## 6.2.- Análisis y estudio del mercado potencial.

- 6.2.1.- Mercado.
- 6.2.2.- Mercado potencial.

## 6.3.- Desarrollo del Marketing Mix.

- 6.3.1.- Estrategia de producto y servicio.
- 6.3.2.- Estrategia de precios.
- 6.3.3.- Distribución.
- 6.3.4.- Medidas de publicidad.

## 7.- PLAN ECONOMICO-FINANCIERO.

- 7.1.- Estudio de inversión inicial y financiación.
- 7.2.- Medidas de contabilidad.
  - 7.3.1.- Cuenta de Resultados.
  - 7.3.2.- Flujo de Caja y Balance.
- 7.3.- Estudio de la rentabilidad. Ratios.
- 7.4.- Estudio de diferentes casos.
  - 7.4.1.- Caso Pesimista.
  - 7.4.2.- Caso Optimista.

## 8.- CONCLUSIONES.

## 9.- ANEXO.

## 10.- BIBLIOGRAFIA.



## **ÍNDICE DE TABLAS**

**TABLA 1:** Tasas de variación interanual del Empleo. Puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo.

**TABLA 2:** Paro en España por edad y sexo.

**TABLA 3:** Paro en la Comunidad de Madrid.

**TABLA 4:** Paro en la Comunidad de Madrid por edad.

**TABLA 5:** Paro en los países.

**TABLA 6:** Tasa de variación interanual de la Demanda. Volumen encadenado referencia del año 2008.

**TABLA 7:** Tasa de variación interanual de la Oferta. Volumen encadenado referencia del año 2008.

**TABLA 8:** Tasa de variación interanual de Rentas. Precios corrientes.

**TABLA 9:** Porcentaje de población en riesgo de pobreza por edad.

**TABLA 10:** Porcentajes de las dificultades económicas de los hogares por comunidades autónomas en el año 2013.

**TABLA 11:** Evolución del indicador de confianza del consumidor.

**TABLA 12:** Gastos internos totales en I+D y personal total en EJC por comunidades autónomas en el año 2012.

**TABLA 13:** Gastos en I+D / PIB y variación anual por comunidades autónomas.

**TABLA 14:** Resumen del sector óptico en 2008.

**TABLA 15:** Características de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

**TABLA 16:** Tabla salarial completa Empleado 1.

**TABLA 17:** Tabla salarial completa Empleado 2.

**TABLA 18:** Cuadro resumen Análisis DAFO.

**TABLA 19:** Porcentaje de personas que emplean lentes de contacto en función de la edad.

**TABLA 20:** Número de alumnos en los colegios respectivos.

**TABLA 21:** Número de socios en los clubes respectivos.

**TABLA 22:** Mercado objetivo total.

**TABLA 23:** Unidades y tipo de productos del pedido inicial.

**TABLA 24:** Coste y tipo de productos del pedido inicial.

**TABLA 25:** Desglose de la inversión inicial.

**TABLA 26:** Evolución y variación anual del IPC.

**TABLA 27:** Ventas totales y mensuales de la óptica Optifactory.

**TABLA 28:** Ventas netas totales y mensuales de la óptica Optifactory.

**TABLA 29:** Estacionalidad mensual de la óptica Opifactory.

**TABLA 30:** Coste y precio unitario medio de VisionU.

**TABLA 31:** Coste anual del Capital Humano.

**TABLA 32:** Coste mensual de marketing.

**TABLA 33:** Coste mensual y anual de marketing.

**TABLA 34:** Coste mensual y anual del alquiler del local.

**TABLA 35:** Coste mensual y anual del mantenimiento y limpieza.

**TABLA 36:** Coste mensual y anual de la electricidad.

**TABLA 37:** Coste mensual y anual del agua.

**TABLA 38:** Coste anual de otros costes.

**TABLA 39:** Coste anual de los costes fijos.

**TABLA 40:** Amortizaciones de los activos fijos e intangibles.

**TABLA 41:** Volumen de ventas de Optifactory y objetivo de ventas VisionU.

**TABLA 42:** Resumen VisionU año 0.

**TABLA 43:** Cuenta de Resultados año 2015 caso base.

**TABLA 44:** Cuenta de Resultados año 2016 caso base.

**TABLA 45:** Cuenta de Resultados año 2017 caso base.

**TABLA 46:** Cuenta de Resultados año 2018 caso base.

**TABLA 47:** Cuenta de Resultados año 2019 caso base.

**TABLA 48:** Cuenta de Resultados resumen caso base.

**TABLA 49:** Flujo de caja del caso base.

**TABLA 50:** Balance. Activo del caso base.

**TABLA 51:** Balance. Pasivo y Patrimonio Neto del caso base.

**TABLA 52:** Flujo de caja libre y VAN.

**TABLA 53:** Flujo de caja libre y TIR.

**TABLA 54:** Flujo de caja libre y Periodo de Recuperación.

**TABLA 55:** Penetración de las compras.

**TABLA 56:** Ratio de número de personas por una compra.

**TABLA 57:** Ventas diarias y por trabajador de productos de gafas.

**TABLA 58:** Cuenta de Resultados año 2015 caso pesimista.

**TABLA 59:** Cuenta de Resultados año 2016 caso pesimista.

**TABLA 60:** Cuenta de Resultados año 2017 caso pesimista.

**TABLA 61:** Cuenta de Resultados año 2018 caso pesimista.

**TABLA 62:** Cuenta de Resultados año 2019 caso pesimista.

**TABLA 63:** Flujo de caja del caso pesimista.

**TABLA 64:** Balance. Activo del caso pesimista.

**TABLA 65:** Balance. Pasivo y Patrimonio Neto del caso pesimista.

**TABLA 66:** Cuenta de Resultados año 2015 caso optimista.

**TABLA 67:** Cuenta de Resultados año 2016 caso optimista.



**TABLA 68:** Cuenta de Resultados año 2017 caso optimista.

**TABLA 69:** Cuenta de Resultados año 2018 caso optimista.

**TABLA 70:** Cuenta de Resultados año 2019 caso optimista.

**TABLA 71:** Flujo de caja del caso optimista.

**TABLA 72:** Balance. Activo del caso optimista.

**TABLA 73:** Balance. Pasivo y Patrimonio Neto del caso optimista.

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

**FIGURA 1:** Tasa de variación intertrimestral del Producto Interior Bruto con volumen encadenado referencia del año 2008.

**FIGURA 2:** Evolución de la tasa de desempleo en España.

**FIGURA 3:** Paro en España por edad y sexo.

**FIGURA 4:** Paro en la Comunidad de Madrid.

**FIGURA 5:** Paro en la Comunidad de Madrid por sexo y edad.

**FIGURA 6:** Comparativa de la evolución de Paro en los países.

**FIGURA 7:** Demanda Nacional y Exterior. Volumen encadenado referencia del año 2008.

**FIGURA 8:** Evolución anual del IPC. Base año 2011.

**FIGURA 9:** Evolución de nacimientos y defunciones por semestres 2008-2013.

**FIGURA 10:** Densidad de Población por provincias y por comunidades autónomas.

**FIGURA 11:** Evolución de ingresos medios por hogar en España.

**FIGURA 12:** Porcentaje de la evolución de las dificultades económicas en los hogares.

**FIGURA 13:** Evolución del gasto en I+D.

**FIGURA 14:** Distribución del gasto en I+D por rama de actividad en el año 2012.

**FIGURA 15:** Porcentaje de Viviendas con equipamiento de algunos productos de tecnologías de la información y comunicación.

**FIGURA 16:** Porcentaje de viviendas con evolución del equipamiento TIC.

**FIGURA 17:** Variaciones porcentuales (valor) de las ventas en 2009 frente a 2008 en diferentes sectores.

**FIGURA 18:** Crecimiento del sector óptico en 2009 respecto al mismo trimestre del año anterior.

**FIGURA 19:** Evolución de la contactología respecto al año 2008.

**FIGURA 20:** Evolución porcentual de las ventas mensuales en 2009 respecto a los mismos meses del año anterior para las lentes desechables diarias y para el total del mercado de lentes de contacto.

**FIGURA 21:** Variaciones en unidades, precio y valor de monturas graduadas y de sol.

**FIGURA 22:** Precio del pedido.

**FIGURA 23:** Resultados de los diferentes sectores.

**FIGURA 24:** Facturación del sector óptico.

**FIGURA 25:** Resultados por trimestres, respecto al mismo trimestre del año anterior.

**FIGURA 26:** Evolución de los productos de óptica, % de facturación por productos.

**FIGURA 27:** Variación trimestral de sol. Respecto al mismo trimestre del año anterior.

**FIGURA 28:** Evolución del total de mercado y por productos.

**FIGURA 29:** Evolución de facturación, unidades y precios de las monturas.

**FIGURA 30:** Evolución lentes oftálmicas.

**FIGURA 31:** Evolución de las gafas de sol.

**FIGURA 32:** Evolución de las soluciones de mantenimiento.

**FIGURA 33:** Evolución lentes de contacto.

**FIGURA 34:** Evolución lentes de contacto por tipo de material.

**FIGURA 35:** Tasas bimestrales de variación interanual del sector óptico.

**FIGURA 36:** Evolución de la facturación del sector óptico.

**FIGURA 37:** Ventas del sector óptico en 2011 y 2012.

**FIGURA 38:** Repartos en unidades y facturación de las lentes de contacto en 2011 y 2012.

**FIGURA 39:** Facturación y porcentaje de ventas de las lentes de contacto.

**FIGURA 40:** Porcentaje de ventas según el tipo de lentes y periodo de uso.

**FIGURA 41:** Facturación y evolución de los productos de cuidado.

**FIGURA 42:** Evolución porcentuales de la venta de monturas por precio, material, género y estilo.

**FIGURA 43:** Evolución y porcentaje de las ventas por tipo y material de las lentes.

**FIGURA 44:** Evoluciones porcentuales de las ventas de gafas de sol por precio, material, género y estilo.

**FIGURA 45:** Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

**FIGURA 46:** Funcionamiento de una franquicia.

**FIGURA 47:** Funcionamiento de una franquicia.

**FIGURA 48:** Logo de VisionU.

**FIGURA 49:** Mapa de centros ópticos cercanos.

**FIGURA 50:** Localización de la óptica.

**FIGURA 51:** Contratos para empresas de menos de 50 trabajadores.

**FIGURA 52:** Convenio Colectivo con el salario base y anual.

**FIGURA 53:** Bonificaciones / Reducciones a la contratación de carácter general.

**FIGURA 54:** Secciones censales.

**FIGURA 55:** Diagrama de descripción del producto/servicio del centro.

**FIGURA 56:** Diagrama de venta de monturas y lentes.

**FIGURA 57:** Diagrama de venta de lentes de contacto.

**FIGURA 58:** Diagrama de venta de productos varios.

**FIGURA 59:** Tarjeta de visita VisionU.

**FIGURA 60:** Plano del local tras el acondicionamiento.



# 1.- INTRODUCCIÓN.

## 1.1.- DEFINICIÓN, IDEA Y ESTRATEGIA DEL PROYECTO.

El proyecto fin de carrera elegido consiste en el desarrollo de un plan de negocio en el sector óptico, mediante la creación de una marca de empresa, y su correspondiente emplazamiento en Madrid. Un plan de negocio consiste en la planificación y desarrollo detallado de los procesos, las actividades y la organización precisas para que una determinada entidad empresarial alcance sus objetivos. El objetivo principal de este proyecto fin de carrera consiste en analizar la viabilidad de este proyecto, y estudiar su rentabilidad.

Las razones por las que he decido desarrollar este plan de negocio están relacionadas con el entorno familiar, debido a que un miembro cercano de la familia es óptico, y en varias ocasiones hemos planteado la posibilidad de la creación de una empresa óptica como inversión familiar, así que gracias a este estudio podríamos analizar la viabilidad y rentabilidad de esta empresa, y así considerar una posible apertura en el futuro de un centro óptico-oftalmólogo, si los resultados son suficientemente rentables a largo plazo como para asumir el riesgo de la inversión.

En primer lugar, voy a describir los productos y servicios que va a ofrecer este negocio:

- Realización de un chequeo visual, para detectar posibles patologías visuales.
- Aumento del rendimiento visual, mediante gafas graduadas, gafas de sol y lentes de contacto.
- Un servicio de adaptación y seguimiento de lentes de contacto, el cual denominaremos sector de contactología.
- Venta de montura para lentes, y los correspondientes productos para su mantenimiento.
- Productos varios, compatibles con los productos ópticos que ofrecemos.
- Asesoramiento estético.

La propuesta de valor para el cliente se basa en dos pilares. Primero, somos un centro innovador, con la maquinaria y equipamiento más moderna del mercado, y cuya mayor preocupación es la salud del cliente, es decir, nuestra empresa gira en torno a él; y le cuida. Además hacer especial hincapié en que se trata de un centro óptico-oftalmólogo, con la vertiente más sanitaria de este; donde el eje central es el cliente; y nuestra preocupación por su salud visual.

En segundo lugar, hay que destacar también que contamos con las últimas tendencias del mercado, en cuanto a moda se refiere, ofreciendo un correcto asesoramiento a los clientes de nuestros productos. Esta tendencia más personal, está ganando grandes adeptos en todos los ámbitos de productos o servicios como calzado, ropa,... En este

sentido personalizado, se trata de que los clientes con la ayuda del trabajador del emplazamiento, pueda elegir el producto que más se asemeje a su gusto.

El emplazamiento de VisionU va a estar en un nicho de mercado, en el centro comercial de la urbanización de Santo Domingo, la cual está colindando con otra serie de urbanizaciones como son Ciudadcampo, Club de Campo y Valdelagua. Cabe destacar que en ninguna de estas urbanizaciones hay un centro óptico, por lo que el entorno competitivo va a ser óptimo para intentar conseguir la viabilidad del proyecto.

Los clientes de nuestro proyecto son ciudadanos de clase media-alta, y los productos van a estar centrados en todos los individuos de las urbanizaciones, tanto niños como adultos, debido a nuestra gran variedad de productos tanto de gafas graduadas como de sol; y haciendo especial hincapié en que no vienen a buscar unas gafas, sino a comprobar también la posibilidad de comprobar su salud visual.

También hablaremos con los colegios de la zona, que constan con un gran número de alumnos como el colegio público de Santo Domingo, El SEK de Ciudadcampo, y el Trinity College del Club de Campo, para llegar a la posibilidad de desplazarnos a ellos para realizar posibles patologías visuales, como estrabismo (ojo vago), que pueden afectar al fracaso escolar; y ofrecer entrenamiento o ciertos productos de nuestra marca para su solución.

Al igual que en los colegios, trataremos con los clubes de la zona, como el RACE (situado en Ciudadcampo), la Real Sociedad Hípica Española (Club de Campo) y el Santo Domingo Padel-Racket (Santo Domingo), que cuenta con un gran número de socios, que provienen de Madrid, y se trata de una oportunidad ideal, para intentar captar más clientes y aumentar nuestro mercado, y para dar a conocer nuestra idea.

En cuanto al problema a solucionar, para la gente en general, la visión es el sentido más importante, según el “Libro Blanco del Mercado Óptico de 2013”, la inmensa mayoría preferiría, antes que perder la vista, quedarse sin gusto (83%) o sin oído (78%) o que les recortaran el salario (79%). Aproximadamente el 95% de los españoles considera que la vista es el sentido más valioso que poseemos.

En cuanto a los distintos problemas, las gafas pueden corregir los siguientes problemas visuales:

- Miopía, es el defecto que provoca que los objetos se vean claros de cerca y borrosos de lejos. Es debido a que el ojo es más largo de lo normal o la córnea demasiado curvada por lo que la imagen se forma por delante de la retina, creando una imagen borrosa. La miopía la padecen un 30%-50% de la población mundial.



- Hipermetropía, Es el defecto contrario a la miopía. En este caso el ojo es más corto de lo normal o la córnea más plana, formándose la imagen detrás de la retina. Este defecto se compensa parcialmente por el cristalino, por lo que al cumplir años se va haciendo más patente. La dificultad primero es de cerca y luego en visión intermedia y lejana. La hipermetropía va aumentando con la edad. Se estima que la hipermetropía la padecen un 20% de pacientes a la edad de 40 años, pero la cifra aumenta hasta un 60% de la población a los 70 años de edad.
- Astigmatismo, La córnea en condiciones normales es esférica (curvada uniformemente en 360°). El astigmatismo se produce cuando la córnea está más curvada en un eje que en otro, provocando una imagen borrosa tanto de cerca como de lejos. Es un defecto que permanece estable durante toda la vida. Puede aparecer asociada a hipermetropía o a miopía. El astigmatismo lo padece entre un 20% y un 40% de la población y se suele combinar con miopía o hipermetropía.

Por tanto, VisionU va a ofrecer la posibilidad a los clientes de ver su salud visual, el grado de vista que tienen gracias a máquinas que miden el nivel de vista, y así conseguir un producto perfecto para el cliente y todo ello claro, con el asesoramiento que ofrecen nuestros profesionales.

Nuestra marca ofrece un valor extra al cliente, ya que no solamente ofrecemos información sobre el estado de salud de sus ojos, sino que ofrecemos soluciones para sus defectos de visión, y además del asesoramiento en el estilo de los productos por parte de los profesionales, girando todo alrededor del cliente, de ahí el nombre del producto VisionU, en el que hace hincapié con el juego de palabras que es “tu visión”, y en nuestro proyecto es el cliente, el que nos preocupa.

En cuanto a la estrategia de este negocio, va a ser el intento de captación de gran parte de la clientela del nicho. Para captar al mercado local, se va a realizar a un marketing local mediante la entrega de propaganda en las entradas de las distintas urbanizaciones, publicidad en revistas y periódicos locales, publicidad online a través de las redes sociales como Facebook; con el fin de que nuestro mercado objetivo conozca nuestro producto.

El centro óptico-optometrista tendrá un horario de lunes a viernes de 10 a 14 horas por las mañanas, y de 17 a 20 horas por la tarde. Además abriremos los sábados por la mañana con el mismo horario semanal.

## 1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO.

En cuanto al planteamiento del proyecto, lo primero que habrá que realizar es un análisis del entorno del negocio, es decir, un análisis externo que trata de estudiar los principales factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (análisis PEST); para beneficiarse de las oportunidades y fortalezas, y mitigar por otro lado las amenazas y debilidades.

El siguiente paso para el desarrollo de este negocio, es estudiar el mercado óptico, especificando su tamaño, evolución tanto histórica como futura, a la vez que estudiar cuáles han sido las palancas de crecimiento. También habrá que estudiar la competencia y su cuota de mercado, y la posible aparición de nuevos competidores o sustitutivos. En este apartado tiene también importancia la relevancia del poder del cliente y de los proveedores.

En tercer lugar, hay que centrarse en la empresa, establecer su localización, su filosofía, sus operaciones y costes (fijos y variables), y también otros aspectos como su estructura.

La empresa tiene que darse a conocer, por lo que habrá que desarrollar, a parte de los acuerdos, el correspondiente plan de marketing, para ello emplearemos un análisis DAFO (debilidades y fortalezas de la empresa, y amenazas y oportunidades del entorno) para así localizar a nuestros clientes potenciales, y poder centrarnos en la capacidad para atraer y satisfacer sus necesidades gracias a una estrategia de marketing mix, donde estudiaremos tanto los productos y servicios, como el precio, y su publicidad.

Una vez establecidos los objetivos principales y las estrategias, procederemos a establecer un plan de operaciones, que se basa en el desarrollo de las estrategias necesarias para llevar a cabo este plan de negocio.

Para el desarrollo de este negocio, son necesarios recursos humanos, por lo que habrá que establecer un estudio de Recursos Humanos (RRHH), donde se analizar la necesidad de personal, sus funciones, horarios, salarios, es decir, todo lo relacionado con los trabajadores.

Para finalizar se lleva a cabo un plan económico-financiero, clave en este proyecto, debido a que su objetivo principal es analizar la viabilidad de este plan de negocio en el sector óptico; por lo que analizaremos su viabilidad en diferentes situaciones o escenarios: pesimista, optimista y el más probable. En este apartado se estudiará también la necesidad de inversión inicial, y su manera de financiación. Uno de los objetivos primordiales de un negocio es obtener beneficios, por lo que se realizarán estudios de cuentas de resultados, flujos de caja y balance; para así analizar su rentabilidad, y ver si es viable y rentable implantar este negocio.

### 1.3.- OBJETIVOS.

Anteriormente hemos descrito como objetivo principal de este proyecto fin de carrera el completo análisis de viabilidad y rentabilidad de un establecimiento del sector óptico. Para lograr ese objetivo principal hay que cumplir una serie de objetivos:

- 1.- Aproximar al lector al negocio de los centros ópticos-optometristas, centrándose en su vertiente sanitaria.
- 2.- Realizar un estudio de la situación actual para que el lector tome conciencia de la misma, analizando:
  - Indicadores macroeconómicos.
  - Análisis PEST.
- 3.- Desarrollar conocimiento por parte del lector sobre el mercado óptico, conociendo la evolución del mercado en el pasado, y estudiando sus drivers de crecimiento.
- 4.- Determinar los clientes potenciales para centrar nuestras estrategias en ellos, y satisfacer sus necesidades.
- 5.- Estudio de la competencia, tanto directa como indirecta, mediante el estudio de las 5 fuerzas de Porter.
- 6.- Desarrollar la empresa, de manera que el lector comprenda los siguientes puntos:
  - La estructura de la empresa y su idea diferencial.
  - Pasos a realizar en cada servicio.
  - Análisis DAFO.
- 7.- Establecer las estrategias que desarrollará la empresa, en cuanto a los siguientes factores:
  - La distribución de los productos y servicios.
  - La política de precios.
  - La publicidad de la empresa.
- 8.- Desarrollar un área de Recursos Humanos (RRHH), donde el lector puede comprobar entre otros factores, la necesidad de personal, sus funciones y salarios.

9.- A partir del análisis económico-financiero, se pretende establecer la viabilidad y rentabilidad del mismo, estudiando:

- La necesidad de inversión inicial, y su forma de financiación.
- Los ingresos y costes de la empresa, para así determinar su beneficio.
- La rentabilidad y viabilidad, según distintos escenarios: pesimista, optimista, y de mayor probabilidad.
- Decisión de llevar a cabo la empresa, conociendo su viabilidad y rentabilidad.

## 1.4.- METODOLOGÍA.

La metodología desarrollada en este proyecto fin de carrera se basa en la estructura de plan de negocio desarrollada por el Departamento de Ingeniería de Organización de la Universidad Politécnica Carlos III de Madrid, y coordinado por el tutor de este proyecto, el profesor Don Juan Isacio.

Respecto al tema elegido del desarrollo de un plan de negocio en el sector óptico, y estudio de la viabilidad económica de un emplazamiento, “VisionU”, ha sido previamente evaluada por el Área de Organización de la misma Universidad, y dicho plan de negocio obtuvo la aprobación para su desarrollo en base a los siguientes motivos:

- La factibilidad del proyecto.
- El grado de elaboración de la propuesta.

El proyecto consiste en la realización de un plan de negocio de una empresa, es decir, en la planificación y desarrollo detallado de los procesos, las actividades y la organización precisas para que una determinada entidad empresarial alcance sus objetivos. Y centrándose concretamente en su viabilidad económica, para asumir esa inversión.

Para el correcto conocimiento de la viabilidad de la empresa, se han debido realizar diversos análisis. A continuación, se detalla el desarrollo llevado a cabo en los respectivos análisis:

- Análisis entorno genérico: Se realiza gracias al análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), que ayuda a identificar los factores del entorno genérico que van a afectar a las empresas y que esta no puede controlar. Para la realización del mismo he obtenido los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), de informes y prensa, y de apuntes de la asignatura “Empresa y Entorno Económico”.
- Análisis del mercado: Se trata de identificar la actual situación del mundo óptico en España, y su evolución en los últimos años. Para la realización del mismo he utilizado estudios e informes del sector óptico español, así como del Colegio Nacional de Ópticos y Optometristas de España.
- Análisis de la competencia: Para este análisis de la competencia, tanto directa como indirecta, se ha utilizado el método de las 5 fuerzas de Porter,

que analiza los factores del entorno específico del sector. Este modelo se ha basado en el aprendizaje en la asignatura de “Empresa y Entorno económico”.

Para establecer una relación entre la franquicia y una óptica independiente se empleó la información de la revista “Gaceta Óptica”, del Colegio Nacional de Ópticos y Optometristas de España.

- Análisis de la empresa (interno): En este apartado fue de vital importancia la reunión con profesionales del sector, como por ejemplo M<sup>a</sup> Mercedes Elías González, profesional con más de 15 años de experiencia en el sector óptico, en el que ha dirigido diversos centros ópticos, y nos prestó sus conocimientos para determinar una serie de factores como: estructura organizativa de las empresas del sector óptico, factores determinantes en la localización del emplazamiento, requisitos del emplazamiento, necesidad de recursos humanos, ratios clave en centros ópticos.

Para la elección del tipo de empresa en cuanto al nivel jurídico, consultamos en internet varias páginas web dónde estudiamos el tipo jurídico de empresa que mejor se adaptaba a nuestro caso.

- Plan de recursos humanos (RRHH): De igual manera que en el análisis anterior, la consulta con profesionales del sector óptico fue vital, ya que nos indicaron toda la información relacionada con los recursos humanos, como las necesidades de personal y su función, o la cualificación necesaria.
- Plan de marketing: Se parte del análisis DAFO, que se trata de un método muy útil para elegir la mejor estrategia y planes de acción de la empresa. Es un análisis introspectivo de las debilidades y fuerzas dentro de la empresa y hacia fuera, analizando el entorno y el mercado en cuanto a las amenazas y oportunidades que brinda.

Para el estudio de los clientes se empleó la información recogida en varias páginas web, y en el libro “20 años de encuestas nacionales de salud”, que recoge datos de los tratamientos necesarios de los clientes que van a pasar por nuestro emplazamiento óptico.

En cuanto al marketing mix, también nos servimos del conocimiento de los profesionales del sector, que nos aportaron información sobre los productos y servicios que ofrecemos, desde si estaban acorde con la política de precios y ventas de los productos y servicios, hasta la relación con proveedores.

En lo referido a las estrategias de publicidad de la empresa, fueron decisiones tomadas por el autor, y consultadas con los profesionales del

sector. Así como la idea de las promociones en los centros cercanos, como colegios y clubes, donde se concentra una mayor densidad de población, y por tanto, mayor negocio.

- Análisis económico-financiero: En este análisis hay que realizar un estudio de la inversión inicial, para ello nos servimos tanto de profesionales del sector, la cual nos ayudó a calcular las necesidades en maquinaria, mobiliario, y disposición y necesidades del local. Aunque también nos servimos de profesionales del sector de la construcción como Don Alfredo Ruescas Leis, que nos facilitó información y presupuesto sobre las distintas obras del acondicionamiento del local.

En cuanto a los datos económicos, nos sirvió de gran ayuda la cuenta de resultados de un centro óptico de relativa cercanía a nuestra localización, “Optifactory”. Una vez recogidos todos los datos, se ha procedido al cálculo de diferentes indicadores para hallar su rentabilidad de la inversión, y estudiar la viabilidad del negocio.

## **2.- ANÁLISIS ENTORNO GENÉRICO.**



En este apartado se trata de estudiar los posibles factores externos que pueden afectar a la empresa, se trata del análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Si deseamos que nuestro negocio desarrolle una ventaja competitiva sólida, ésta debe ser completamente flexible, debido a los cambios constantes que se producen en el entorno, y sobre todo adaptarse a esos cambios con motivos externos.

Para el análisis externo, o del entorno genérico, nos vamos a ayudar del análisis PEST, que se trata es una herramienta útil para cualquier negocio, fácil de usar y de entender, que proporciona una metodología para examinar de manera crítica los factores externos que puedan afectar a la misma, su funcionamiento y/o su estrategia empresarial. El acrónimo PEST hace referencia a los diversos factores que analiza, y que vamos a estudiar en este apartado y son los siguientes:

- Políticos.
- Económicos.
- Sociales.
- Tecnológicos.

El aspecto más importante a recordar es que el análisis PEST es nada más que un marco de referencia para determinar los factores externos que pueden afectar a una empresa. Este análisis por sí mismo no pretende ser una estructura rígida que requiera listas sobre listas en categorías bien definidas. La mayor fortaleza de este análisis es su capacidad para facilitar el intercambio de ideas sobre los factores que están fuera del control de la empresa pero que, sin embargo, la afectan. Su eficacia es mejor en escenarios en los que se considera una nueva ubicación, producto o servicio, como es nuestro caso, y se juzga una adquisición o fusión potencial o se evalúa la relación actual de una empresa, producto, servicio o marca con relación a su mercado.

## **2.1.- FACTORES POLÍTICOS.**

La situación económica de España es el principal problema del gobierno español, que ha centrado sus esfuerzos en lograr una estabilidad financiera y social, para fomentar el crecimiento económico, la contratación de empleados para lograr una mejor proyección futura.

Esta crisis económica en la que está inmersa España, se ve reflejada primordialmente en su alto desempleo, por lo que el gobierno ha centrado sus esfuerzos en fomentar la contratación, y lograr un crecimiento sostenible. Para ello el gobierno ha tomado medidas en la economía como en el acceso al crédito, corrección de las cifras en las cuentas públicas, y otra serie de medidas.

### **2.1.1.- Reforma Constitucional.**

En 2011 tuvo lugar la Segunda Reforma Constitucional, en el contexto de una profunda y prolongada crisis económica se hacen cada vez más evidentes las repercusiones de la globalización económica y financiera.

La estabilidad presupuestaria adquiere un valor estructural y condicionante de la capacidad de actuación del Estado. Esta estabilidad es una de las claves de la política económica que llevará a un aumento de la confianza de la economía española, en términos de financiación, tanto a las administraciones públicas como a las empresas y familias, en mejores condiciones y, con ello, permitirá recuperar la senda del crecimiento económico y la creación de empleo.

Por otra parte el Pacto de Estabilidad y Crecimiento de la zona euro tiene como finalidad prevenir la aparición de déficits presupuestarios excesivos dando así confianza en la estabilidad económica de dicha zona.

La reforma del artículo 135 de la Constitución persigue garantizar el principio de estabilidad presupuestaria vinculando a todas las Administraciones Públicas, reforzar el compromiso de España con la Unión Europea y garantizar la sostenibilidad económica y social. La reforma consiste en introducir al máximo nivel normativo de nuestro ordenamiento jurídico una regla fiscal que limita el déficit público de carácter estructural y limita la deuda pública al valor de referencia del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea.

### **2.1.2.- Reforma Laboral.**

En este apartado voy a hacer especial mención a una reforma laboral histórica, como es la aprobada el 10 de febrero de 2012; y posteriormente, voy a mencionar las últimas reformas laborales y los objetivos que persiguen en los últimos años.

La crisis económica que atraviesa España desde 2008 ha puesto de relieve las debilidades del modelo laboral español y ha convertido a España en el país con más desempleo de la Unión Europea. Los datos de la última Encuesta de Población Activa describen la intensa e intolerable destrucción de empleo en ciertos colectivos, especialmente los jóvenes, cuya tasa de paro entre los menores de 25 años alcanza casi el 50 por ciento, lo que está provocando que muchos jóvenes bien formados abandonen el mercado de trabajo español y busquen oportunidades en el extranjero. Se ha puesto así en evidencia la insostenibilidad del modelo laboral español. La rapidez e intensidad de la destrucción de empleo en España se debe fundamentalmente a la rigidez del mercado laboral español.

Por tanto, el viernes 10 de febrero, el actual gobierno de Mariano Rajoy aprobó una reforma laboral con el objetivo final de reactivar la economía del país y salir de la crisis. Entre los aspectos más importantes, destacan los siguientes:

- El despido se baja a 33 días, con un máximo de 24 mensualidades.
- Cambia el concepto del despido procedente y cuando una empresa acumule 9 meses de pérdidas, podrá despedir a trabajadores acogiéndose a una indemnización de 20 días.
- Se desarrolla un nuevo contrato para pymes, con una deducción de 3.000 euros por contratar a un trabajador menor de 30 años.
- Se crea la posibilidad de compatibilizar el sueldo de un nuevo trabajo con el cobro del 25% de la prestación por paro.
- Se permitirá el descuelgue de las empresas en la negociación de los convenios.
- Las agencias de trabajo temporal colaborarán con los servicios públicos de empleo en la colocación de trabajadores.
- Se establece el desarrollo de nuevas bonificaciones para jóvenes y mayores, así como fondos de formación para los jóvenes.

En esta reforma adoptada en la legislación laboral española cabe hacer mención de dos aspectos significativos como son, el abaratamiento de los despidos y el nuevo concepto de despido procedente. La reforma trata de garantizar la flexibilidad de los empresarios en la gestión de los recursos humanos de la empresa así como la seguridad de los trabajadores en el empleo y adecuados niveles de protección social. Para el Gobierno es una reforma completa y equilibrada que pretende satisfacer más y mejor los legítimos intereses de todos con especial atención al empleo estable y de

calidad, la formación de los trabajadores como derecho y el apoyo a los autónomos y las PYME

Con ella se establece un marco claro que contribuirá a la gestión eficaz de las relaciones laborales y se espera que facilitará la creación de puestos de trabajo, así como la estabilidad en el empleo que necesita nuestro país.

El 28 de septiembre de 2013, se publica en el Boletín Oficial de la Ley de Emprendedores, cuyas principales medidas se recogen a continuación:

- Tarifa Plana de 50 euros para autónomos.
- El IVA con Criterio de Caja: Desde el próximo año, las empresas y autónomos que se acojan a éste régimen especial del IVA no deberán adelantarlo a Hacienda hasta que no hayan cobrado las facturas.
- Emprendedor de Responsabilidad Limitada: No tendrá que responder con sus bienes personales, en este caso su vivienda, con un valor de hasta 300.000 euros, de las deudas contraídas en su actividad empresarial.
- La Segunda Oportunidad del emprendedor: Los emprendedores que hayan fracasado en su primera iniciativa emprendedora podrán negociar con sus acreedores un acuerdo extrajudicial de pagos que prevé condiciones que le permitirán seguir adelante con una nueva actividad.
- Visado para emprendedores: Los extranjeros que quieran iniciar en España una actividad de interés económico, generadora de empleo o que atienda a ciertos criterios de innovación contarán con una nueva fórmula que facilita el acceso a permanencia en el país.
- La Sociedad Limitada de Formación Sucesiva: Se trata de un subtipo societario que se regula de la misma forma que una S.L. pero para la que no hace falta aportar un capital social mínimo. No obstante, a cambio, deberá cumplir con ciertas “obligaciones” especiales.
- Incentivos fiscales para empresas de nueva creación : Destinadas a favorecer la inversión de particulares.
- Nuevas bonificaciones para autónomos con discapacidad: Que establecen reducciones del 80% en la cuota de autónomos durante los 6 primeros meses. Para los menores de 35 ésta reducción se aplicará durante el primer año.
- Nuevas bonificaciones para autónomos en Pluriactividad: Que ascienden al 50%, pero que son incompatibles con otras medidas como la Tarifa Plana.

Si 2013 ha estado marcado por la Ley de Emprendedores, 2014 será el año de la reforma fiscal, pero, sobre todo, de la segunda Reforma Laboral que emprenderá el Gobierno para luchar contra las altas tasas de paro y cuyos puntos clave ya adelantó el ministro de economía del gobierno, Luis de Guindos.

Una reforma destinada principalmente a fomentar la contratación y el empleo estable y que girará en torno a tres ejes fundamentales: la simplificación de contratos, la flexibilización de la contratación a tiempo parcial y medidas de segunda generación en el ámbito de la negociación colectiva.

La nueva reforma laboral ya se ha comenzado a dibujar con la aprobación el pasado sábado 21 de Diciembre de un Real Decreto-ley que recoge medidas destinadas a tal fin. Repasamos las más importantes:

- Simplificación de los formularios de contrato. Una medida que permitirá a los propios empleadores realizar contratos de trabajo en función de sus necesidades. Así, se procede a una simplificación administrativa de los contratos de trabajo reduciendo el número de modelos o formularios de contrato actualmente existentes y que pasan de 42 a 4: indefinido, temporal, contrato de formación y aprendizaje y contrato en prácticas. No obstante, dentro de éstos cuatro grandes modelos de contrato se integran la totalidad de los tipos de contratación existentes hasta ahora, que se especificarán a la hora de complementar el modelo correspondiente.
  - Contrato indefinido: Esta modalidad de contratación no conlleva límite de tiempo a la hora de prestar el servicio y puede ser tanto a tiempo parcial como a tiempo completo. Se incluye el contrato de Indefinido de Apoyo al Emprendedor que, recordemos, está dirigido a empresas de menos de 50 trabajadores y cuenta con un periodo de prueba de 12 meses sin indemnización. Además, ahora también puede suscribirse a tiempo parcial.
  - Contrato temporal: Incluye los contratos por obra o servicio, de interinidad o eventual por circunstancias de la producción. Tendrá una duración de un máximo de 3 años ampliables a 4.
  - Contrato de formación y aprendizaje: Sólo aplicable a trabajadores mayores de 16 años y menores de 25, aunque podrán celebrarse con menores de 30 años hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15%. Su objetivo es la cualificación profesional de los trabajadores alternando en un régimen la actividad laboral retribuida con actividad formativa. Su duración mínima es de un año y máxima de 3.
  - Contrato en prácticas: Sólo aplicable a trabajadores mayores de 16 años y menores de 25, aunque podrán celebrarse con menores de 30 años hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15%. La duración mínima del contrato será de un año y la máxima de tres años. Además, y desde el 24 de diciembre, las empresas de trabajo temporal (ETT) pueden “ceder” a las empresas usuarias trabajadores contratados en prácticas. Además, recibirán bonificaciones los empresarios que, bien hagan fijos a estos trabajadores cedidos por la ETT, bien conviertan a

trabajadores en prácticas a trabajadores contratados directamente por la empresa.

- Fomento del trabajo a tiempo parcial. La flexibilización del tiempo en la contratación es otro de los grandes pilares que sustenta el texto y que pretende impulsar el uso del contrato a tiempo parcial entre las empresas españolas. De esta manera, las nuevas medidas prohíben, por ejemplo, la realización de horas extraordinarias en ésta modalidad, pero sí contempla la posibilidad de ampliar la jornada en el contrato de trabajo a tiempo parcial a través de las horas complementarias, que pueden ser voluntarias o pactadas. Estas últimas serán aplicables en contratos temporales e indefinidos, siempre que no superen el 30% de la jornada, aunque se pueden ampliar hasta el 60% por convenio. No obstante, el plazo de preaviso de las horas complementarias se reduce de 7 a 3 días. Las horas complementarias voluntarias sólo podrán realizarse en contratos indefinidos a tiempo parcial, no podrá superar el 15%, ampliable por convenio colectivo hasta un 30% y se podrán realizar sin preaviso mínimo.
- Periodo de prueba. Se limita su duración en los contratos temporales a un máximo de un mes en aquellos contratos de trabajo cuya duración no sea superior a seis meses.
- Reducción de jornada. se amplía la reducción de jornada por cuidado de hijo menor de edad de los 8 a los 12 años de forma voluntaria.
- Novedades en la cotización a la Seguridad Social.
  - Cotización Empresarial: Desde el 1 de enero de 2014, la cotización de desempleo de los contratos temporales a tiempo parcial se reduce un punto quedando en 6,7%, igual que los eventuales a tiempo completo.
  - Homogeneización de bases de cotización de autónomos: Se ajustan las bases mínimas de cotización de autónomos con más de 10 trabajadores y autónomos societarios, equiparando su base mínima a la prevista para los trabajadores encuadrados en el grupo 1 de cotización al Régimen General. Se exceptúan los autónomos que causen alta inicial en el mismo, durante los 12 primeros meses de su actividad.

## 2.2.- FACTORES ECONÓMICOS.

Durante los últimos años, España y la gran mayoría de países del primer mundo, han sufrido una recesión económica desde la crisis de 2008. Actualmente, la economía de España es en términos de PIB la decimoquinta más grande del mundo, y la quinta de la Unión Europea. Cabe destacar que España en términos de PIB per cápita, se encuentra en una posición mucho más baja, en concreto en la posición trigésimo primera. La economía de España se sustenta en gran parte en el turismo, por tanto el sector de servicios o terciario es el más importante.

La economía española sostenía un crecimiento sostenible desde mediados de los años noventa, pero en el año 2008; tuvo lugar un punto de inflexión, y España se vio sumergida en un largo periodo de recesión económica entre 2008-2013, pese a que en 2011 se registró un crecimiento del 0.05 (según el Fondo Monetario Internacional, FMI). No obstante y pese a lo positivo de esta subida, fue insuficiente para paliar la situación económica de las familias y empresas, y del alto endeudamiento. En cuanto a las previsiones, según el FMI, a partir de este año 2014 la economía española va a salir de esta recesión económica.

El gran estallido de la economía mundial se produjo en 2008, y en España de manera más acentuada que en el resto de países. Anteriormente había índices que reflejaban la posibilidad de esta crisis. El comienzo de la crisis mundial supuso para España la explosión de otros problemas, como el final de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria de 2010 y finalmente el aumento del desempleo, lo que se tradujo en el surgimiento de movimientos sociales encaminados a cambiar el modelo económico y productivo así como cuestionar el sistema político exigiendo una renovación democrática.

Algunos de los problemas que han agravado la situación en nuestro país son la drástica disminución del crédito a familias y a pequeños empresarios por parte de los bancos y las cajas de ahorros; y las políticas de gasto inadecuadas llevadas a cabo por el gobierno central. Además el elevado déficit público de las administraciones autonómicas y municipales, el deterioro de la productividad y la competitividad y la alta dependencia del petróleo son otros de los problemas que también han contribuido al agravamiento de la crisis.

### 2.2.1.- Producto Interior Bruto (PIB).

El Producto Interior Bruto (PIB) es medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un periodo de tiempo.

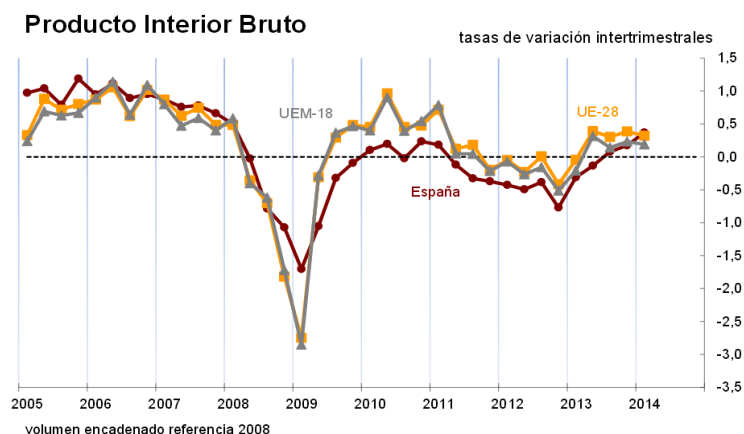
El Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española, medido en términos de volumen encadenado con referencia en el año 2008, ha registrado un crecimiento trimestral del 0,4% en el primer trimestre de 2014. Esta tasa es dos décimas mayor que la estimada en el cuarto trimestre de 2013.

En términos anuales, la tasa de crecimiento del PIB es del 0,5%, siete décimas superior a la del trimestre anterior, como consecuencia de una mayor aportación de la demanda nacional al crecimiento agregado, contrarrestada parcialmente por una contribución negativa del sector exterior.

Por lo que se refiere al entorno europeo, en el primer trimestre de 2014, tanto la Unión Europea (UE-28) en su conjunto como la Eurozona (UEM-18), registran unos crecimientos trimestrales positivos (del 0,3% y 0,2%, respectivamente). De esta forma, el crecimiento en la Unión Europea es una décima menor que en el trimestre precedente (0,4%), mientras que en el caso de la Eurozona se mantiene (0,2%).

Entre las principales economías europeas el comportamiento es dispar. Por un lado, Alemania y Reino Unido registran un mayor crecimiento (Alemania pasa del 0,4% al 0,8% y Reino Unido del 0,7% al 0,8%). Por otra parte, Francia, Italia y Holanda registran tasas menores a las del trimestre precedente (Francia pasa del 0,2% al 0,0%, Italia del 0,1% al -0,1% y Holanda del 1,0% al -1,4%).

**FIGURA 1:** Tasa de variación intertrimestral del Producto Interior Bruto con volumen encadenado referencia del año 2008



Fuente: INE.



Todos los expertos financieros coinciden en señalar que 2014 será el año para el cambio de tendencia en la evolución del Producto Interior Bruto en España. Fue precisamente en el tercer trimestre de 2013 cuando se recupero el crecimiento logrando un aumento del 0,1% del PIB, consolidándose durante el cuarto trimestre de 2013 con una nueva subida del 0,3%.

De esta forma se puso fin a la recesión técnica, y aunque la evolución anual del PIB en 2013 acabaría en negativo, parece que queda claro el cambio de tendencia que deberá consolidarse a lo largo de los próximos meses.

Las previsiones realizadas por los principales organismos internacionales, como el Fondo Monetario Internacional, sitúan al PIB para 2014 en un +0,7%, e incluso la CEOE se anima a lanzar una previsión de crecimiento del 0,9%. No sería de extrañar que estas previsiones se fuesen actualizando a lo largo del año hacia valores más elevados.

Surgen más dudas acerca de la futura evolución de la tasa de paro, y aunque en un principio debería ir de la mano del PIB los expertos no se atreven a establecer esa vinculación directa entre PIB y tasa de paro.

### **2.2.2.- Empleo.**

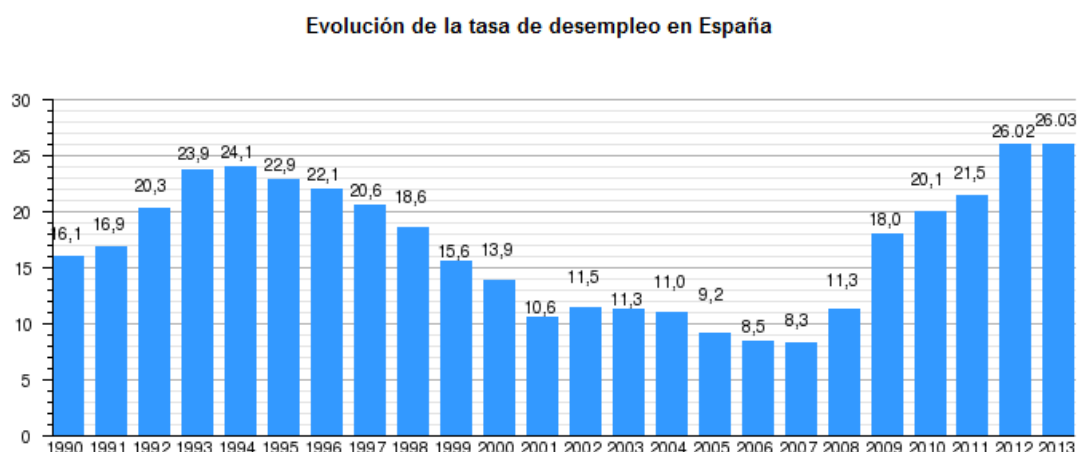
El paro en España, es uno de los problemas más graves de la economía española, ya que siempre ha sido alto, incluso en épocas de bonanza económica. Siempre ha existido una gran diferencia en términos de paro de España respecto a la Zona Euro.

En cuanto al aumento de los parados en España durante la crisis económica, sabemos que en 2007 se incrementó el paro en 117.000 personas, en 2008 subió en 1.280.300 desempleados, en 2009 en 1.118.600 personas, en 2010 incrementó en 370.100 personas, en 2011 subió esta cifra con 577.000 personas más, en 2012 aumentó con 691.800 parados más, y finalmente en 2013 el paro disminuyó en 69.100 personas.

En el primer trimestre de 2013 se registró el máximo histórico de parados en España con un 27,16% de la población activa, superando por primera vez la cifra de 6.200.000 de parados.

El paro en 2013 se redujo respecto al año 2012, por tanto, es la primera vez que ocurre esto desde el inicio de la crisis económica de 2008, como se puede apreciar en la gráfica. En 2013 el paro disminuyó un 0,4%, pasando de un 26,3% en 2012 a una 25,9% en 2013, situándose el número total de desempleados en 5.896.300 personas.

**FIGURA 2:** Evolución de la tasa de desempleo en España.



**Fuente:** INE.

En el primer trimestre de 2014 el empleo de la economía, en términos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, registra una variación trimestral del 0,1%, similar a la experimentada en el trimestre anterior.

En términos anuales, el empleo modera su decrecimiento en un punto y tres décimas, hasta el -0,3%. Esta tasa supone una reducción neta de aproximadamente 55 mil empleos equivalentes a tiempo completo en un año.

A escala agregada, Agricultura, Industria y Servicios, presentan comportamientos más favorables en términos de empleo. Sin embargo, la Construcción registra una variación anual más negativa en este trimestre que la estimada en el precedente.

Así, la variación anual de las ramas primarias es del 80,7%, nueve puntos y tres décimas superior a la del trimestre anterior. Por su parte, la Industria registra una variación del -2,8% frente al -4,8% del cuarto trimestre. En el caso de la Construcción, dicha tasa es del -9,1%, un punto y tres décimas inferior a la del trimestre precedente. Finalmente, el empleo de los Servicios mejora nueve décimas su registro anterior, situándose en el 0,3%. La menor contracción del empleo ocupado se mantiene también en el empleo asalariado, cuya tasa de variación pasa del -1,9% al -0,3%. Por su parte, el empleo no asalariado registra en el primer trimestre una tasa del -0,9%, seis décimas por debajo de la registrada en el trimestre precedente (-0,3%).

**TABLA 1:** Tasas de variación interanual de empleo. Puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo.

**Empleo. Puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo.**

**Tasas de variación interanual**

	2012				2013				2014
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I
<b>Ocupados</b>	<b>-4,3</b>	<b>-5,1</b>	<b>-4,7</b>	<b>-5,0</b>	<b>-4,7</b>	<b>-4,0</b>	<b>-3,3</b>	<b>-1,6</b>	<b>-0,3</b>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-1,6	-0,3	1,2	-3,5	-5,5	1,4	-1,1	-0,6	8,7
Industria	-4,2	-5,9	-5,6	-5,5	-5,6	-5,5	-6,3	-4,8	-2,8
- Industria manufacturera	-4,9	-6,5	-6,3	-6,3	-5,7	-5,2	-5,7	-4,5	-2,6
Construcción	-21,1	-18,1	-18,9	-17,8	-13,7	-14,2	-11,0	-7,8	-9,1
Servicios	-2,5	-3,8	-3,4	-3,8	-3,6	-3,1	-2,2	-0,6	0,3
- Comercio, transporte y hostelería	-4,0	-5,5	-5,4	-6,2	-4,6	-2,3	-1,3	0,8	0,6
- Información y comunicaciones	2,6	0,7	-4,0	-4,4	-4,8	-5,5	-3,0	-1,2	-1,6
- Actividades financieras y de seguros	-1,4	-4,6	-4,7	-1,9	-1,4	1,3	4,2	4,3	3,9
- Actividades inmobiliarias	0,8	3,1	-1,5	-5,7	-9,0	-11,9	-5,2	-6,8	3,0
- Actividades profesionales	-3,3	-3,2	1,5	-0,6	-2,7	-3,9	-3,7	-2,0	-0,2
- Administración pública, sanidad y educación	-1,9	-3,4	-4,2	-3,2	-3,2	-4,5	-2,9	-2,0	-0,1
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	0,6	-1,5	-0,5	-1,2	-1,8	0,1	-2,2	0,0	0,4
<b>Asalariados</b>	<b>-5,0</b>	<b>-5,9</b>	<b>-6,0</b>	<b>-6,2</b>	<b>-5,7</b>	<b>-5,0</b>	<b>-3,8</b>	<b>-1,9</b>	<b>-0,3</b>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-4,9	-1,7	-0,5	-5,8	-9,8	1,4	-2,0	-0,6	17,0
Industria	-5,1	-6,6	-6,3	-5,6	-5,4	-5,0	-6,2	-4,9	-2,7
- Industria manufacturera	-5,7	-7,3	-7,1	-6,6	-5,5	-4,6	-5,8	-4,7	-2,7
Construcción	-23,0	-20,0	-21,4	-20,2	-15,2	-15,8	-12,0	-8,5	-8,9
Servicios	-2,8	-4,4	-4,5	-5,0	-4,7	-4,3	-2,7	-0,8	0,3
- Comercio, transporte y hostelería	-4,3	-6,1	-6,9	-7,7	-6,3	-3,7	-1,5	0,9	1,2
- Información y comunicaciones	2,0	2,0	-4,6	-5,0	-5,3	-6,5	-3,1	-1,8	-2,0
- Actividades financieras y de seguros	-1,5	-4,9	-5,3	-2,4	-1,9	0,9	4,3	4,5	4,2
- Actividades inmobiliarias	5,0	8,7	0,5	-3,1	-7,2	-14,5	-7,8	-8,6	0,3
- Actividades profesionales	-4,7	-5,3	-0,4	-3,7	-5,6	-6,7	-5,5	-3,0	-1,1
- Administración pública, sanidad y educación	-2,1	-3,6	-4,3	-3,4	-3,1	-4,6	-3,1	-2,1	-0,3
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-0,3	-3,3	-2,7	-3,9	-3,8	-1,4	-2,6	0,4	0,8

**Fuente:** INE.

El número de horas efectivamente trabajadas por las personas ocupadas pasa de una tasa de variación anual del -0,6% al 0,1% en este trimestre. Por otra parte, la jornada media a tiempo completo disminuye en siete décimas, pasando del 1,1% al 0,4%.

De la consideración conjunta del crecimiento del PIB trimestral y de los datos de empleo ocupado, se deduce que la variación anual de la productividad aparente por puesto de trabajo equivalente disminuye siete décimas, desde el 1,5% al 0,8%, mientras que el crecimiento de la productividad aparente por hora efectivamente trabajada se mantiene estable en una tasa del 0,4%.

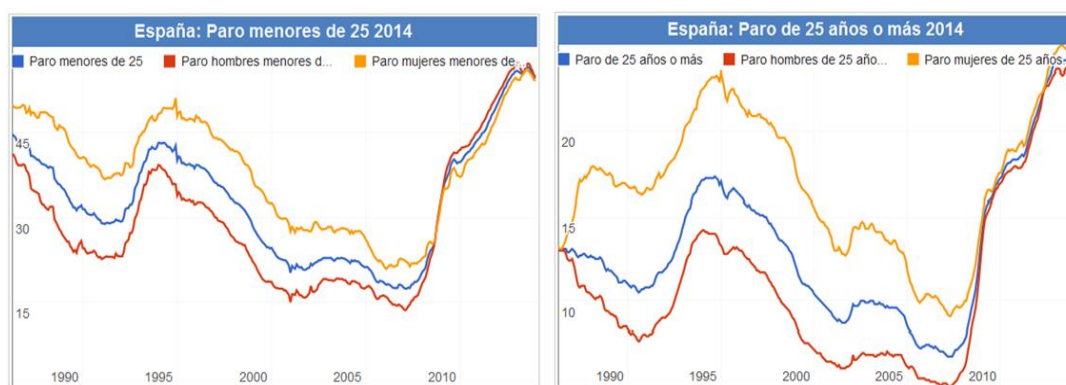
En las siguientes tablas y gráficas podemos observar la repartición del paro en España, tanto por edades como por sexo, y su evolución en los últimos años:

**TABLA 2:** Paro en España por edad y sexo.

España: Paro		
	2013	2012
Paro	25,9%	26,3%
Paro hombres	25,1%	25,9%
Paro mujeres	26,8%	26,8%
Paro menores de 25	54,6%	55,7%
Paro hombres menores de 25 años	54,9%	56,7%
Paro mujeres menores de 25	54,2%	54,6%
Paro de 25 años o más	23,6%	23,9%
Paro hombres de 25 años o más	22,8%	23,4%
Paro mujeres de 25 años o más	24,6%	24,5%

**Fuente:** datosmacro.com.

**FIGURA 3:** Paro en España por edad y sexo.



**Fuente:** datosmacro.com.

En cuanto a la Comunidad de Madrid, vamos a observar la evolución del porcentaje de paro desde el comienzo de la crisis en 2008, hasta la situación actual. En este periodo, se ha producido un incremento de alrededor de un 13% de gente parada.

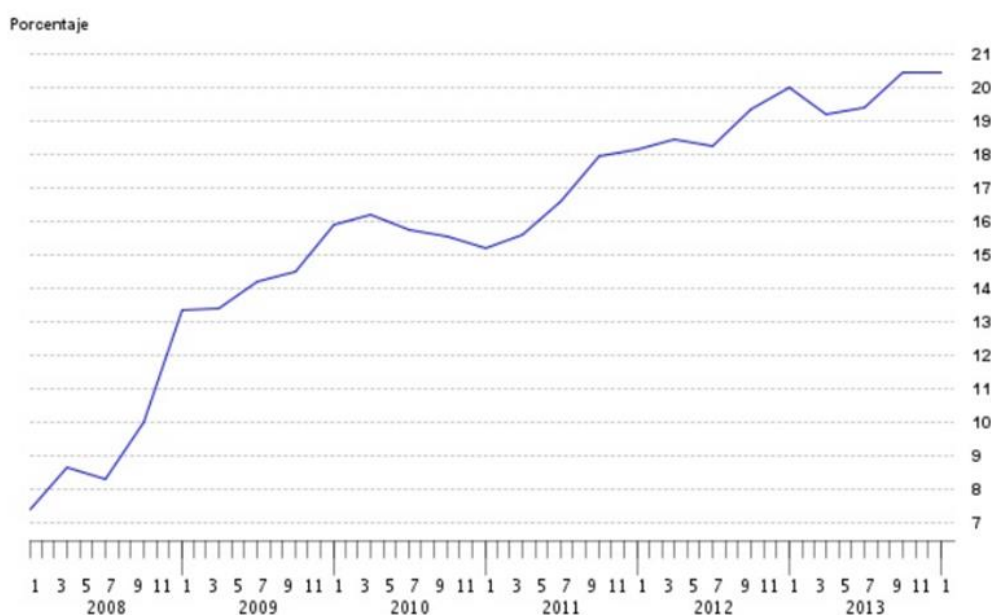
**TABLA 3:** Paro en la Comunidad de Madrid.

Año	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Media anual
2008	7,39	8,67	8,32	10,02	8,60
2009	13,36	13,40	14,18	14,48	13,86
2010	15,89	16,18	15,76	15,54	15,84
2011	15,18	15,62	16,59	17,96	16,34
2012	18,15	18,42	18,23	19,32	18,53
2013	19,99	19,20	19,41	20,45	19,76
2014	20,43				

Fuente: INE.

**FIGURA 4:** Paro en la Comunidad de Madrid.

Serie: Tasa de paro - total. Comunidad de Madrid



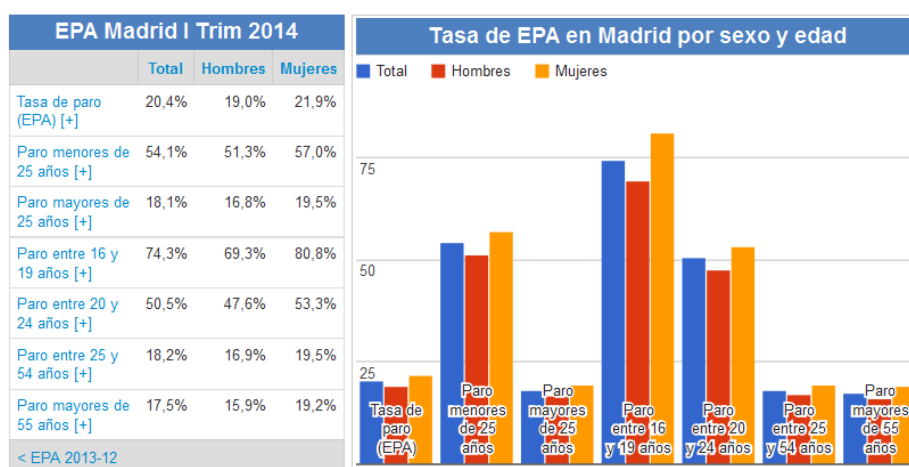
Fuente: INE.

En cuanto al paro juvenil, en el año 2014 no se ha producido una interrupción del ascenso del paro en menores de 25 años, logrando un porcentaje máximo del 54,1%; dato preocupante y muy a tener en cuenta pese al cese del incremento del paro total.

Cabe citar que el sector más afectado en Madrid es el juvenil femenino, como se puede observar en la tabla y gráfico siguientes:

**FIGURA 5:** Paro en la Comunidad de Madrid por sexo y edad.

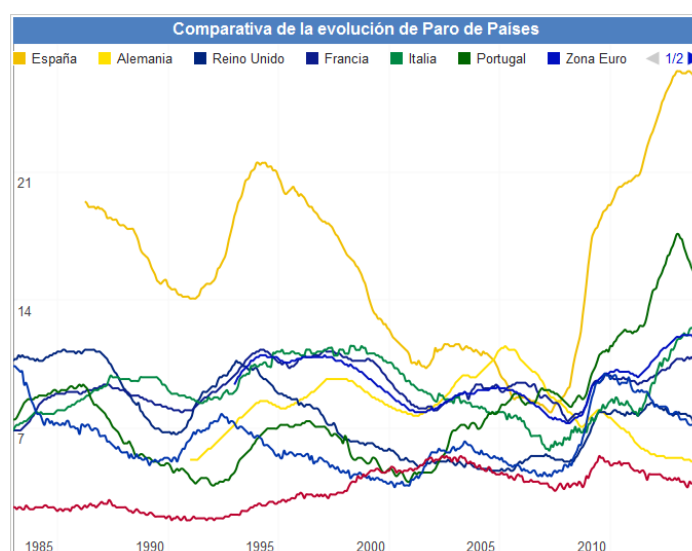
**TABLA 4:** Paro en la Comunidad de Madrid por edad.



**Fuente:** datosmacro.com.

Por último, vamos a ver una comparativa, tanto en formato de tabla como gráfica, del paro en España con respecto a otros países, donde se aprecia el gran problema de la economía española referido a su alta tasa de paro. En los siguientes datos, destacan dos países negativamente respecto al resto, Grecia y España, dos de los países más afectados por la crisis.

**FIGURA 6:** Comparativa de la evolución de Paro en los países.



**Fuente:** datosmarco.com.

**TABLA 5:** Paro en los países.

Paro: 2014 Países				
Países	Tasa de Paro		Var.	Mes
España [+]	25,3%		0	Marzo 2014
Alemania [+]	5,1%		0	Marzo 2014
Reino Unido [+]	6,8%		-0,10	Marzo 2014
Francia [+]	10,4%		0	Marzo 2014
Italia [+]	12,7%		0	Marzo 2014
Portugal [+]	15,2%		0	Marzo 2014
Zona Euro [+]	11,8%		0	Marzo 2014
Estados Unidos [+]	6,3%		-0,40	Abril 2014
Japón [+]	3,6%		-0,10	Febrero 2014
Argentina [+]	7,1%		0,70	Marzo 2014
Austria [+]	4,9%		0,10	Marzo 2014
Australia [+]	5,8%		-0,01	Abril 2014
Bélgica [+]	8,5%		0	Marzo 2014
Bulgaria [+]	13,1%		0	Marzo 2014
Brasil [+]	4,9%		-0,10	Abril 2014
Canadá [+]	6,9%		0	Abril 2014
Chile [+]	6,1%		-0,40	Abril 2014
Colombia [+]	9,7%		-0,94	Marzo 2014
Chile [+]	17,4%		0,60	Marzo 2014
República Checa [+]	6,7%		0,10	Marzo 2014
Dinamarca [+]	6,5%		-0,40	Marzo 2014
Estonia [+]	7,8%		-0,40	Febrero 2014
Finlandia [+]	8,5%		0,10	Abril 2014
Grecia [+]	26,5%		-0,24	Febrero 2014
Croacia [+]	17,3%		-0,20	Marzo 2014
Hungría [+]	7,9%		-0,30	Febrero 2014
Irlanda [+]	11,8%		-0,10	Marzo 2014
Islandia [+]	5,4%		0	Marzo 2014
Lituania [+]	10,8%		-0,70	Marzo 2014
Luxemburgo [+]	6,1%		0	Marzo 2014
Letonia [+]	11,6%		0	Diciembre 2013
Malta [+]	6,8%		-0,10	Marzo 2014
México [+]	4,8%		0,05	Abril 2014
Holanda [+]	7,2%		0	Abril 2014
Noruega [+]	3,5%		0	Febrero 2014
Polonia [+]	9,6%		-0,10	Marzo 2014
Rumanía [+]	7,2%		0	Marzo 2014
Rusia [+]	5,4%		-0,20	Marzo 2014
Suecia [+]	8,2%		0,10	Abril 2014

**Fuente:** datosmacro.com.

### **2.2.3.- Demanda nacional.**

Atendiendo a los dos principales componentes de la demanda nacional, tanto el gasto en consumo final como la inversión en capital fijo presentan una variación anual mayor en el primer trimestre de 2014 respecto al trimestre precedente.

El gasto en consumo final de los hogares experimenta un crecimiento anual del 1,6%, nueve décimas superior al del cuarto trimestre de 2013, como consecuencia de una mejora generalizada en el comportamiento de todos sus componentes, tanto de bienes como de servicios.

El gasto en consumo final de las Administraciones Públicas presenta una variación anual del -0,2%, tres puntos y tres décimas superior a la del trimestre precedente. Cabe destacar que todos los componentes del consumo público presentan tasas anuales negativas.

La formación bruta de capital fijo modera su decrecimiento en seis décimas en el primer trimestre, pasando del -1,7% al -1,1%. Atendiendo a los distintos tipos de activos, los materiales presentan una tasa del -1,7%, ocho décimas menos negativa que en el trimestre precedente. Este comportamiento es debido a una importante mejora en la inversión en bienes de equipo y activos cultivados, cuyo crecimiento pasa del 9,5% en el cuarto trimestre de 2013 al 11,1% en el primero de 2014. Finalmente, la inversión en activos inmateriales muestra una variación del 4,1%, frente al 6,0% del trimestre anterior.

La demanda de activos de bienes de equipo presenta un crecimiento del 11,3% en este trimestre, frente al 9,6% del trimestre anterior, en sintonía con la evolución de los indicadores de producción industrial, cifra de negocios e importaciones de este tipo de bienes. El ritmo de aumento de la inversión en activos de equipo de transporte (17,0%) es más intenso que el registrado por la inversión en maquinaria (8,8%).

La inversión en activos de Construcción aumenta una décima su decrecimiento, pasando del -8,6% al -8,7%, como consecuencia de la evolución tanto de la inversión en vivienda como en ingeniería civil y otras construcciones.



**TABLA 6:** Tasa de variación interanual de la Demanda. Volumen encadenado referencia del año 2008.

<b>Demanda. Volumen encadenado referencia 2008. Tasas de variación interanual</b>									
	2012				2013				2014
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado</b>	<b>-1,2</b>	<b>-1,6</b>	<b>-1,7</b>	<b>-2,1</b>	<b>-1,9</b>	<b>-1,6</b>	<b>-1,1</b>	<b>-0,2</b>	<b>0,5</b>
Gasto en consumo final de los hogares	-1,8	-3,1	-2,8	-3,6	-4,2	-3,0	-1,8	0,7	1,6
Gasto en consumo final de las ISFLSH	-0,1	-0,4	0,0	-0,2	-1,0	-0,4	0,1	0,9	0,8
Gasto en consumo final de las AAPP	-4,9	-4,4	-4,9	-5,0	-2,3	-3,4	0,2	-3,5	-0,2
Formación bruta de capital fijo	-6,0	-6,9	-7,5	-7,7	-7,2	-5,8	-5,3	-1,7	-1,1
- Activos fijos materiales	-6,8	-7,6	-8,6	-8,3	-7,9	-6,1	-5,6	-2,5	-1,7
▪ Construcción	-8,6	-9,3	-10,9	-10,0	-9,8	-10,1	-9,8	-8,6	-8,7
▪ Bienes de equipo y activos cultivados	-2,9	-4,3	-3,8	-4,8	-4,1	1,7	2,2	9,5	11,1
- Activos fijos inmateriales	3,6	2,6	4,8	0,4	-0,3	-3,3	-2,9	6,0	4,1
Variación de existencias y adquisiciones menos cesiones de objetos valiosos (*)	-0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	-0,1	-0,1	0,0	0,0
Demanda nacional (*)	-3,4	-4,2	-4,2	-4,7	-4,3	-3,6	-2,1	-0,6	0,7
Exportaciones de bienes y servicios	0,1	0,5	3,3	4,4	2,9	9,5	3,5	3,7	8,1
Importaciones de bienes y servicios	-6,9	-7,7	-4,6	-3,5	-4,9	3,2	0,6	2,7	9,3

(\*) Aportación al crecimiento del PIB a precios de mercado

**Fuente:** INE.

## 2.2.4.- Demanda externa.

La contribución de la demanda exterior neta de la economía española al PIB trimestral desciende en seis décimas respecto a la registrada en el trimestre anterior (-0,2% frente al 0,4%). Tanto las exportaciones como las importaciones presentan tasas anuales superiores a las del trimestre precedente, si bien la mejoría es más acusada en el caso de las importaciones.

Las exportaciones de bienes y servicios aumentan cuatro puntos y cuatro décimas su crecimiento, pasando del 3,7% al 8,1%. En el caso de los bienes, se observa una aceleración de tres puntos y tres décimas (del 4,3% al 7,6%), como consecuencia de un aumento del ritmo de crecimiento del flujo de bienes a los países que pertenecen a la Unión Europea. Las exportaciones de servicios no turísticos experimentan un crecimiento del 12,0%, lo que supone once puntos y nueve décimas más que en el trimestre anterior (0,1%). Por último, las compras de no residentes en el territorio económico disminuyen una décima su crecimiento (del 5,6% al 5,5%).

Las importaciones de bienes y servicios aceleran en seis puntos y seis décimas su ritmo de crecimiento (del 2,7% al 9,3%), en sintonía con la evolución de la demanda. Analizando todos sus componentes, las importaciones de bienes presentan un incremento en el ritmo de crecimiento respecto al trimestre anterior, con una tasa de variación anual que pasa del 4,7% al 11,7%. Las importaciones de servicios no turísticos registran una tasa del 0,5%, seis puntos y ocho décimas mayor que la

variación del trimestre precedente (-6,3%). Sin embargo, las compras de los residentes en el resto del mundo reducen su crecimiento en este trimestre, pasando del 7,4% al 4,8%.

**FIGURA 7:** Demanda Nacional y Exterior. Volumen encadenado referencia del año 2008.



**Fuente:** INE.

### 2.2.5.- Oferta.

El análisis del cuadro macroeconómico desde la óptica de la oferta muestra que todas las ramas de actividad, excepto la Construcción y las Actividades profesionales, presentan un mejor comportamiento anual respecto al registrado en el trimestre precedente.

**TABLA 7:** Tasa de variación interanual de la Oferta. Volumen encadenado referencia del año 2008.

Oferta. Volumen encadenado referencia 2008. Tasas de variación interanual									
	2012				2013				2014
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado</b>	<b>-1,2</b>	<b>-1,6</b>	<b>-1,7</b>	<b>-2,1</b>	<b>-1,9</b>	<b>-1,6</b>	<b>-1,1</b>	<b>-0,2</b>	<b>0,5</b>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-6,9	-12,6	-11,2	-12,7	-4,1	3,9	0,9	4,1	6,8
Industria	-1,7	-0,7	0,2	0,4	-2,5	-2,1	-0,8	0,3	0,7
- Industria manufacturera	-2,8	-1,8	0,1	0,1	-2,5	-1,2	-0,8	1,2	1,7
Construcción	-9,1	-8,6	-8,7	-7,7	-7,0	-8,3	-7,8	-7,7	-8,4
Servicios	0,7	-0,1	-0,4	-1,1	-1,1	-0,9	-0,6	0,5	0,8
- Comercio, transporte y hostelería	1,3	0,2	1,0	-0,5	-1,9	-0,2	0,2	1,3	1,8
- Información y comunicaciones	0,9	1,3	1,0	0,5	-0,7	1,0	-1,6	-0,1	0,0
- Actividades financieras y de seguros	0,8	1,0	-6,1	-6,9	-3,7	-4,1	-2,7	-2,4	-2,2
- Actividades inmobiliarias	0,9	0,8	1,6	1,1	-0,3	-0,6	-0,7	0,6	0,7
- Actividades profesionales	-1,2	-2,6	-1,5	-2,2	-0,8	-0,7	-0,5	1,9	1,2
- Administración pública, sanidad y educación	0,4	-0,1	-1,3	-1,1	0,4	-2,0	-0,8	-0,2	0,2
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	0,7	-2,2	-2,5	-3,0	-2,7	-0,6	-0,7	0,5	1,6
Impuestos netos sobre los productos	-5,0	-4,7	-4,9	-5,1	-2,0	-1,0	-0,8	-1,2	3,3

**Fuente:** INE.

El valor añadido bruto de las ramas industriales presenta un crecimiento cuatro décimas superior al estimado en el trimestre anterior, pasando del 0,3% al 0,7%. En lo que se refiere a la industria manufacturera, el incremento es cinco décimas mayor que el presentado en el trimestre precedente (del 1,2% al 1,7%), en línea con la evolución positiva de la demanda nacional de este tipo de bienes.

De acuerdo con la evolución del empleo en la rama de la Construcción, el valor añadido bruto de este sector empeora en siete décimas su evolución, desde el -7,7% al -8,4%.

Por su parte, el valor añadido de las ramas de los Servicios acelera su crecimiento en este trimestre, pasando del 0,5% al 0,8%. Esta evolución se puede observar en todas las ramas de actividad, salvo en la de actividades profesionales.

Por último, las ramas primarias registran un crecimiento del 6,8% frente al 4,1% del trimestre anterior.

#### **2.2.6.- Rentas.**

Por lo que respecta a la distribución primaria de las rentas, la remuneración de los asalariados pasa del 0,8% al -0,3%. Este resultado es consecuencia del aumento de un punto y seis décimas en la tasa del número de asalariados (del -1,9% al -0,3%) y de la disminución en 2,8 puntos de la remuneración media por asalariado (del 2,7% al -0,1%).

De esta manera, el crecimiento del coste laboral por unidad de producto (CLU) se sitúa en el -0,9%, tres décimas por debajo del deflactor implícito de la economía (-0,6%).

**TABLA 8:** Tasa de variación interanual de Rentas. Precios corrientes.

<b>Rentas. Precios corrientes. Tasas de variación interanual</b>									
	2012				2013				2014
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado</b>	<b>-1,3</b>	<b>-1,7</b>	<b>-1,5</b>	<b>-2,0</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,7</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,1</b>
Remuneración de los asalariados	-3,3	-5,1	-5,3	-8,5	-6,1	-5,1	-3,3	0,8	-0,3
Coste laboral unitario (CLU)	-1,4	-2,7	-2,4	-5,3	-3,2	-2,5	-1,6	1,2	-0,9
Remuneración por asalariado	1,7	0,8	0,7	-2,4	-0,5	-0,1	0,5	2,7	-0,1
Productividad por trabajador	3,2	3,7	3,2	3,1	2,9	2,5	2,2	1,5	0,8
Tasa de asalarización	-0,7	-0,8	-1,3	-1,3	-1,1	-1,1	-0,5	-0,2	0,1
Excedente de explotación bruto / Renta mixta bruta	-0,4	2,7	1,8	2,5	5,3	1,2	1,2	-2,4	-0,4
Impuestos netos sobre la producción y las importaciones	5,7	-3,7	3,8	13,7	-1,4	10,8	3,4	8,4	2,5

**Fuente:** INE.

Por su parte, el excedente de explotación bruto / renta mixta bruta aminora su decrecimiento en dos puntos, pasando del -2,4% al -0,4%. Finalmente, los impuestos sobre la producción y las importaciones netos de subvenciones crecen a una tasa del 2,5%.

Por lo que se refiere a las aportaciones de estas operaciones al crecimiento del deflactor implícito del PIB, el excedente de explotación bruto / renta mixta bruta aportan -0,4 puntos al crecimiento de dicho índice, similar a la aportación de la remuneración de los asalariados, siendo la aportación de los impuestos netos sobre la producción y las importaciones de dos décimas.

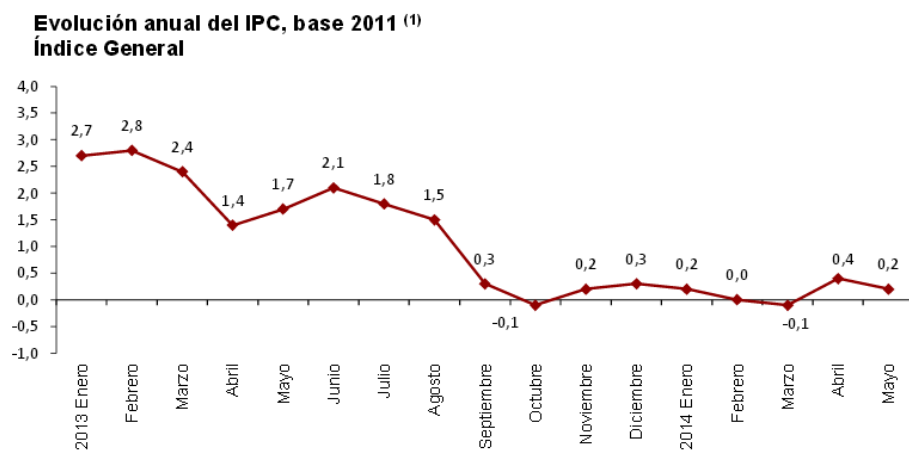
### **2.2.7.- Precios.**

En el ámbito de los precios, el Índice de precios de consumo (IPC) mostró una desaceleración a lo largo del pasado año, terminando el ejercicio con una tasa de inflación del 0,3%, es decir, 2,4 puntos menos que un año antes. En los primeros meses de 2014, la evolución ha sido bajista hasta el mes de marzo, donde se alcanzó el valor de -0,1%; pero a partir de ese mes se ha producido una tendencia alcista en los meses de abril y mayo, hasta concurrir en el valor de 0,2%.

El indicador adelantado del IPC sitúa su variación anual en el 0,2% en mayo, dos décimas inferior a la registrada en abril. En este comportamiento destaca la bajada de

los precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas, frente a la subida registrada en 2013.

**FIGURA 8:** Evolución anual del IPC. Base año 2011.



**Fuente:** INE.

## **2.3.- FACTORES SOCIALES**

### **2.3.1.- Demografía.**

El total de personas inscritas en el Padrón Continuo en España a 1 de enero de 2014 es de 46.725.164 habitantes.

Desde que en 1998 se comenzaron a publicar las Cifras oficiales de población provenientes de la Revisión padronal a 1 de enero, la población empadronada en España había aumentado todos los años. Entre 2012 y 2013 empezó a disminuir y este año experimenta un descenso de 404.619 personas, según los datos provisionales.

Durante estos años el aumento fue debido, fundamentalmente, a la inscripción de extranjeros, cuya cifra pasó de 923.879 en el año 2000 a 5.747.734 en 2010.

En 2011 y 2012 las inscripciones netas de extranjeros ya fueron negativas (-15.229 y -190.020, respectivamente). Y en 2013 se ha producido el mayor descenso (-545.980). Por tanto, España ya no es país de acogida, ya que la crisis ha provocado un éxodo de extranjeros.

Por tanto, en 2013, el número de extranjeros inscritos baja en 545.980; y por otro lado, el número de españoles aumenta en 141.361. Por lo que supone en total, una disminución de 404.619 personas respecto a los datos a 1 de enero de 2013.

De este total, 41.724.906 tienen nacionalidad española y 5.000.258 son extranjeros, lo que representa el 10,7% del total de inscritos.

Durante el año 2013, el número neto de españoles inscritos experimenta un aumento de 141.361 personas (0,3%), mientras que el de extranjeros desciende en 545.980 (-9,8%). Entre estos últimos, los pertenecientes a la Unión Europea disminuyen en 313.446 (hasta un total de 2.047.532 personas), mientras que los no comunitarios se reducen en 232.534 personas (situándose en 2.952.726).

Es decir, la población española se mantiene estancada y apenas ha variado desde que comenzó la crisis y empezó a frenarse el 'boom' migratorio que caracterizó a la década pasada.

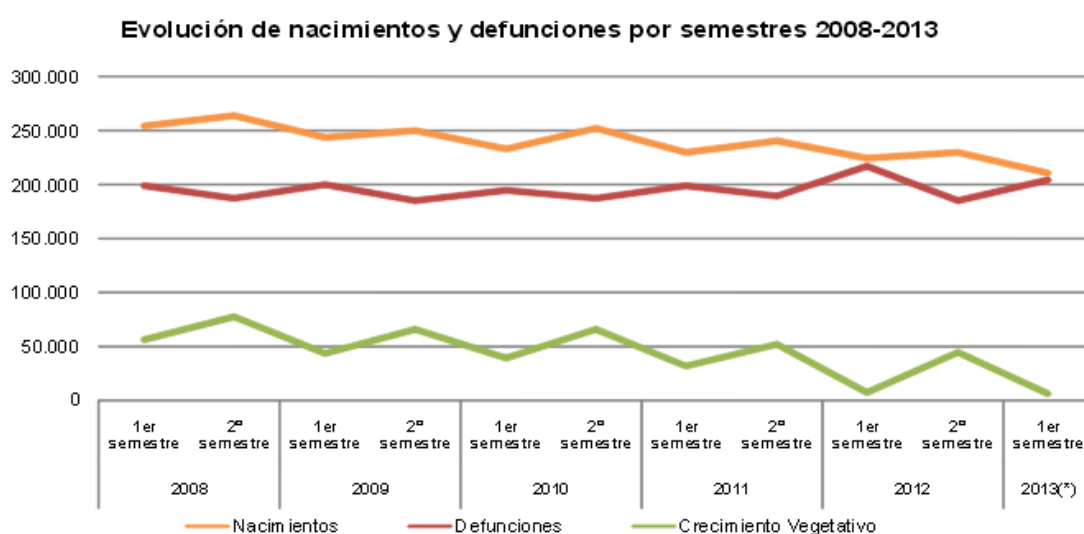
Además de reflejar las migraciones, las Estimaciones de la Población Actual revelan que cada vez nacen menos niños y cada vez se muere menos gente.

En el primer semestre del año se registraron 210.778 nacimientos, un 6,2% menos que en el mismo periodo de 2012. Se mantiene así la tendencia decreciente de la natalidad española, iniciada en el año 2009. El descenso de los nacimientos se ha

producido por el efecto combinado de un menor número de mujeres en edad fértil y de una menor fecundidad.

Durante el primer semestre de 2013 fallecieron en España 204.394 personas, un 6,1% menos que en el mismo período el año 2012. El crecimiento vegetativo (es decir, la diferencia entre nacimientos y defunciones) de la población fue de 6.384 personas, un 10,7% menos que en los seis primeros meses de 2012.

**FIGURA 9:** Evolución de nacimientos y defunciones por semestres 2008-2013.



**Fuente:** INE.

Mientras, el número de hijos por mujer sigue bajando (desde 1,34 en 2011 a 1,32 en 2012). Pero también se debió a la progresiva reducción del número de mujeres en edad fértil; y la edad media a la maternidad aumentó hasta 31,6 años.

Entre tanto, la esperanza de vida se redujo ligeramente, cifrándose en 82,2 años. En varones alcanzó los 79,3 años y en mujeres los 85,0, lo que supuso que en varones se mantuvo igual y bajó 0,2 años en mujeres.

La Comunidad de Madrid cuenta actualmente con un total de 6.448.272 habitantes.

### **2.3.2.- Densidad de población.**

España hoy tiene 93 h/km<sup>2</sup>, pero este dato esconde fuertes desequilibrios espaciales, existiendo lugares donde la densidad supera los 500 h/km<sup>2</sup> y otros espacios claramente despoblados con 20 h/km<sup>2</sup>. Las CCAA donde la densidad es superior a

los 140 h/km<sup>2</sup> tienen una disposición periférica, y son Cataluña, Valencia, Baleares, País Vasco, Canarias y Madrid. Con una densidad media se encontraría Galicia, Andalucía, Navarra y la Rioja. El resto de comunidades presenta una baja densidad y se corresponde con el interior; ambas Castillas, Aragón y Extremadura. La costa y las zonas cercanas son las que están más densamente pobladas situándose los principales núcleos de población, excepto Madrid.

Madrid es una excepción (809 h/km<sup>2</sup>) dentro del panorama de distribución de la población, situándose en el interior. Es el cuarto área metropolitana de la Unión Europea, y en ella se encuentran ciudades importantes que superan los 100.000 habitantes. La influencia de Madrid supera los límites de la comunidad extendiéndose a las provincias cercanas. El Interior presenta graves problemas de despoblación. Existen grandes espacios vacíos, con densidades inferiores a la media como las dos submesetas, Aragón, la Galicia interior. Destacan Zaragoza, Córdoba y Valladolid además del caso de Madrid, como excepciones que presentan una densidad superior a las provincias de alrededor. Las zonas montañosas tienen las bajísimas densidades (menos de 5 h/km<sup>2</sup>) ya que fueron áreas muy castigadas por los movimientos migratorios.

En las siguientes imágenes podemos observar la densidad de población por provincias y por comunidad autónoma.

**FIGURA 10:** Densidad de Población por provincias y por comunidades autónomas.



**Fuente:** INE.

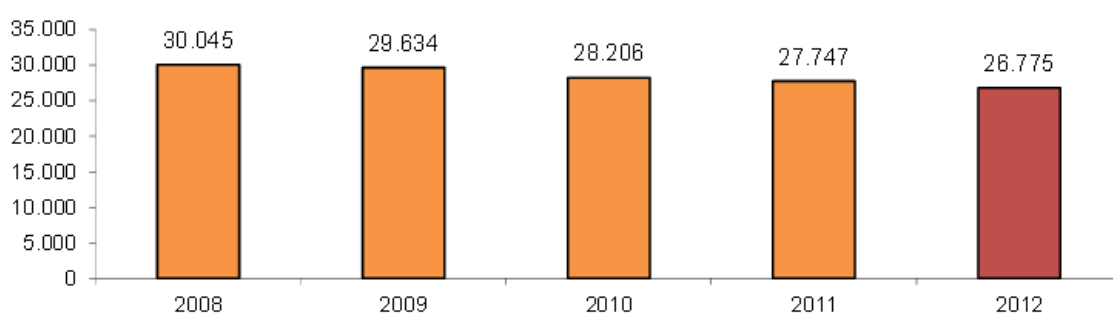


### 2.3.3.- Condiciones de vida.

#### Ingresos medios

Los resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) realizada en 2013 ofrecen información sobre los ingresos medios de los hogares durante el año 2012. El ingreso medio anual neto por hogar se situó en 26.775 euros, con una disminución del 3,5% respecto al año anterior. En la siguiente gráfica podemos ver una evolución de los ingresos medios por hogar en España.

**FIGURA 11:** Evolución de ingresos medios por hogar en España.



Fuente: INE.

#### Población en riesgo de pobreza

En 2013 el umbral de riesgo de pobreza para los hogares de una persona se situó en 8.114 euros, un 2,5% menos que el estimado en el año anterior. La tasa de riesgo de pobreza, calculada con los ingresos percibidos por los hogares en 2012, se situó en 2013 el 20,4% de la población residente en España, frente al 20,8% registrado el año anterior.

La tasa de riesgo de pobreza se reduce hasta el 18,7% si se considera el valor del alquiler imputado. El hecho de considerar en el cálculo el valor de la vivienda en la que reside el hogar, cuando ésta es de su propiedad o la tiene cedida gratuitamente, hace que la tasa de riesgo de pobreza disminuya, especialmente en el caso de la población mayor de 65 años, (6,8%). Por su parte, el mayor porcentaje se da entre los menores de 16 años (27,2%).

**TABLA 9:** Porcentaje de población en riesgo de pobreza por edad.

**Población en riesgo de pobreza por edad (con alquiler imputado)**  
**Porcentajes**

	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL	17,3	17,6	17,8	19,0	18,7
Menos de 16 años	28,8	27,8	27,1	28,0	27,2
16 y más años	15,2	15,7	16,0	17,2	17,0
De 16 a 64 años	16,0	17,0	17,6	19,7	19,7
65 y más años	11,6	10,3	9,6	7,5	6,8

**Fuente:** INE.

**Situación económica en los hogares**

En 2013 el 16,9% de los hogares españoles manifiesta llegar fin de mes con mucha dificultad. Este porcentaje supera en 3,4 puntos al registrado el año anterior.

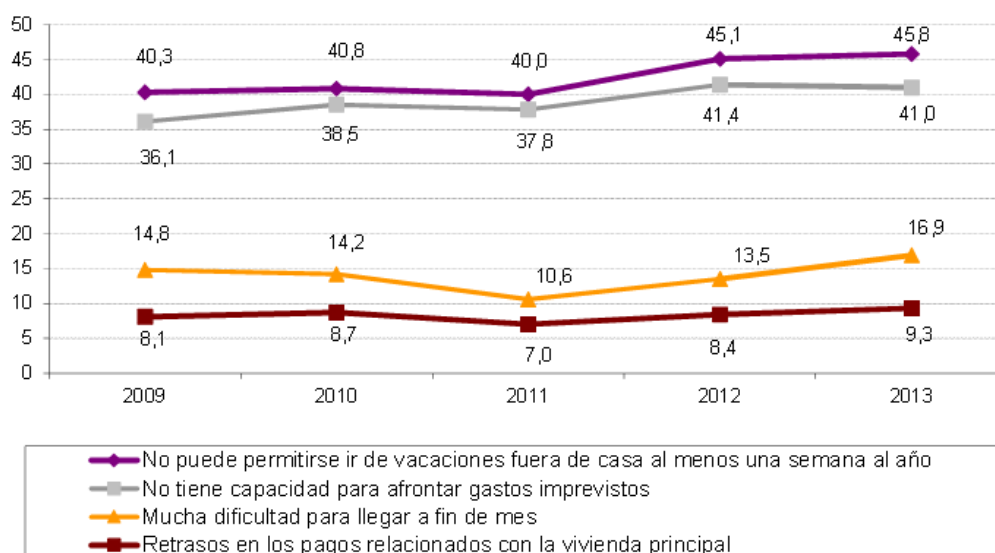
El 41,0% de los hogares no tiene capacidad para afrontar gastos imprevistos frente al 41,4% del año 2012.

El 45,8% de los hogares no se puede permitir ir de vacaciones fuera de casa al menos una semana al año. Este porcentaje es 0,7 puntos mayor que el registrado en 2012.

El 9,3% de los hogares tiene retrasos en los pagos a la hora de abonar gastos relacionados con la vivienda principal (hipoteca o alquiler, recibos de gas, electricidad, comunidad,...) en los 12 meses anteriores al de la entrevista. Este porcentaje es 0,9 puntos mayor que el del año anterior.

**FIGURA 12:** Porcentaje de la evolución de las dificultades económicas en los hogares.

**Evolución de las dificultades económicas de los hogares.**  
Porcentajes



**Fuente:** INE.

Por su parte el indicador de riesgo de pobreza o de exclusión social se define como aquella población que está al menos en alguna de estas tres situaciones:

- En riesgo de pobreza (60% de la mediana de los ingresos por unidad de consumo).
- En carencia material severa (con carencia en al menos cuatro conceptos de una lista de nueve). Los nueve conceptos considerados son:
  - No puede permitirse ir de vacaciones al menos una semana al año.
  - No puede permitirse una comida de carne, pollo o pescado al menos cada dos días.
  - No puede permitirse mantener la vivienda con una temperatura adecuada.
  - No tiene capacidad para afrontar gastos imprevistos (de 650 euros).
  - Ha tenido retrasos en el pago de gastos relacionados con la vivienda principal (hipoteca o alquiler, recibos de gas, comunidad...) o en compras a plazos en los últimos 12 meses.
  - No puede permitirse disponer de un automóvil.
  - No puede permitirse disponer de teléfono.
  - No puede permitirse disponer de un televisor.
  - No puede permitirse disponer de una lavadora.
- En hogares sin empleo o con baja intensidad en el empleo (hogares en los que sus miembros en edad de trabajar lo hicieron menos del 20% del total de su potencial de trabajo durante el año de referencia).

En 2013 la tasa de riesgo de pobreza o exclusión social se sitúa en el 27,3% de la población residente en España, frente al 27,2% registrado el año anterior, siguiendo la tendencia ascendente de los últimos años.

Por comunidades autónomas, la Región de Murcia (24,9%), Andalucía (23,4%) y Extremadura (20,8%) son las comunidades autónomas con mayores porcentajes de hogares que llegan a fin de mes con “mucha dificultad”. Las que presentan menores porcentajes son Comunidad Foral de Navarra (4,7%), Principado de Asturias (7,1%) y Castilla y León (8,6%).

El 64,1% de los hogares de Canarias, el 55,0% en Andalucía y el 53,3% de los de Región de Murcia no tienen capacidad para afrontar gastos imprevistos. En el lado contrario se sitúan País Vasco (24,2%), Comunidad Foral de Navarra (24,3%) y Castilla y León (24,7%). Región de Murcia (63,6%), Andalucía (57,4%) y Galicia (57,1%) presentan los mayores porcentajes de hogares que no pueden permitirse ir de vacaciones fuera de casa al menos una semana al año. Los porcentajes más bajos corresponden a País Vasco (26,0%), Comunidad Foral de Navarra (29,6%) y Comunidad de Madrid (33,7%).

En el caso de hogares con retrasos en los pagos relacionados con la vivienda principal, Región de Murcia (19,8%), Illes Balears (17,2%) y Canarias (15,1%) presentan los porcentajes más altos. Por el contrario, Comunidad Foral de Navarra (2,8%), Castilla y León (3,2%) y Principado de Asturias (4,6%) registran los más bajos.

**TABLA 10:** Porcentajes de las dificultades económicas de los hogares por comunidades autónomas en el año 2013.

<b>Dificultades económicas de los hogares por CCAA. Año 2013</b>				
<b>Porcentajes</b>	No puede permitirse ir de vacaciones fuera de casa al menos una semana al año	No tiene capacidad para afrontar gastos imprevistos	Retrasos en los pagos relacionados con la vivienda principal	Mucha dificultad para llegar a fin de mes
Total	45,8	41,0	9,3	16,9
Andalucía	57,4	55,0	11,7	23,4
Aragón	34,5	29,8	9,3	12,9
Asturias, Principado de	34,9	26,6	4,6	7,1
Balears, Illes	44,4	42,5	17,2	18,0
Canarias	54,8	64,1	15,1	16,6
Cantabria	51,4	30,9	5,3	16,5
Castilla y León	40,4	24,7	3,2	8,6
Castilla - La Mancha	50,0	37,8	11,2	19,3
Cataluña	41,9	37,7	8,0	13,9
Comunitat Valenciana	50,8	41,6	11,6	19,9
Extremadura	53,4	47,3	7,7	20,8
Galicia	57,1	38,5	5,5	16,6
Madrid, Comunidad de	33,7	37,7	7,9	16,2
Murcia, Región de	63,6	53,3	19,8	24,9
Navarra, Comunidad Foral de	29,6	24,3	2,8	4,7
País Vasco	26,0	24,2	5,0	12,3
Rioja, La	40,1	33,4	8,2	13,4
Ceuta	50,0	63,6	19,5	30,0
Melilla	35,0	47,3	13,2	15,3

**Fuente:** INE.

### 2.3.4.- Perfil del consumidor español.

El ICC (Índice de Confianza del Consumidor) recoge mensualmente la valoración de la evolución reciente y las expectativas de los consumidores españoles relacionadas con la economía familiar y el empleo, con el objetivo de anticipar sus decisiones de consumo. El indicador recoge valores de entre 0 y 200, considerándose que por encima de 100 la percepción es positiva y por debajo, negativa.

El ICC del mes de mayo se sitúa en 84,9 puntos, 2,9 puntos por encima del dato del mes anterior. Este nuevo avance del ICC se produce gracias a un aumento de 6 puntos en la valoración de la situación actual, mientras que el índice de expectativas se mantiene prácticamente estable con un leve descenso de 0,1 puntos. Al igual que ocurría el pasado mes de abril, con este nuevo aumento el ICC vuelve a valores que no se observaban desde mediados de 2007.

El ICC (Índice de Confianza del Consumidor) es publicado cada mes por el CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas). A continuación, vemos su evolución en el último año.

**TABLA 11:** Evolución del indicador de confianza del consumidor.

	May 2013	Jun 2013	Jul 2013	Ago 2013	Sep 2013	Oct 2013	Nov 2013	Dic 2013	Ene 2014	Feb 2014	Mar 2014	Abr 2014	May 2014
INDICADOR CONFIANZA CONSUMIDOR	50,8	61,8	63,3	68,6	69,8	65,3	72,3	71,0	77,7	71,5	76,3	82	84,9
INDICADOR DE SITUACIÓN ACTUAL	35,8	45,9	47,4	53,4	54,1	51,2	54,4	53,8	62,0	55	60,4	66,2	72,2
INDICADOR DE EXPECTATIVAS	65,8	77,6	79,2	83,7	85,4	79,5	90,1	88,2	93,4	88	92,2	97,7	97,6

**Fuente:** CIS.

Este repunte del indicador, el tercero consecutivo, es consecuencia de la mejor valoración que hacen los consumidores sobre la situación actual, ya que sus expectativas apenas experimentaron cambios respecto al mes anterior.

En concreto, el indicador de situación actual mejoró 6 puntos en mayo respecto al mes anterior, hasta los 72,2 puntos, mientras que el indicador de expectativas descendió una décima, hasta los 97,6 puntos.

El repunte del indicador de situación actual se debe a la favorable valoración que hacen los consumidores sobre la evolución general de la economía (+7,2 puntos) y a una percepción más positiva de la situación de los hogares (+6,4 puntos) y de las posibilidades del mercado de trabajo (+4,3 puntos).

Asimismo, el retroceso mínimo del indicador de expectativas en 0,1 puntos refleja también la estabilidad de los tres componentes, pero con signos muy diferentes. Así,

mientras que las expectativas de la situación económica general y de los hogares crecen 0,4 y 0,5 puntos, respectivamente, las de empleo registran un descenso de 1,1 puntos.

En comparación con el dato del mismo mes del pasado año, se registran avances "muy significativos", ya que el alza de la confianza del consumidor alcanza los 34,1 puntos, con ganancias muy similares en términos absolutos para la valoración de la situación actual (+36,4 puntos) y de las expectativas (+31,8 puntos).

En general, el 45,8% de los encuestados entiende que la situación económica actual es peor que la de hace seis meses, mientras que el 32% no aprecia cambios y el 20,3% estima que ha mejorado.

De cara a los próximos seis meses, el 33,4% de los entrevistados confía en que el estado de la economía será mejor, frente al 34,4% que auguran un empeoramiento y el 25,6% que no espera cambios.

El ICC de mayo muestra que al 41,5% de los entrevistados llega justo a fin de mes y que el 28% ahorra poco dinero cada mes. De hecho, el 17,1% afirma que ha tenido que echar mano de sus ahorros para llegar a fin de mes. Por el contrario, sólo el 3,9% dice que ahorra bastante cada mes.

El 20,1% de los entrevistados afirma que ahora hay más personas en paro en su entorno que hace seis meses, y el 48% piensa que la situación en España para encontrar un empleo es peor que la de hace seis meses, mientras que el 31,8% cree que la situación no ha cambiado y el 16,8% que ha mejorado.

Cuando se les pregunta por la evolución del empleo de cara a los próximos seis meses, un 34,9% de los encuestados piensa que la situación empeorará, frente al 33,9% que cree que mejorará y el 23,2% que considera que permanecerá sin cambios.

Preguntados por si tienen en mente comprar una vivienda el próximo año, el 95,9% de las personas entrevistadas asegura que no y sólo el 3,6% planea adquirir una. Más de la mitad de los encuestados opina que el precio de la vivienda se mantendrá el próximo año, y el 24% cree que bajará.

Por último, el CIS destaca que la evolución de las expectativas en relación a los precios, tipos de interés, las posibilidades de ahorro de los hogares y la compra de bienes duraderos muestra un desarrollo coincidente con los datos recogidos. En el quinto mes el año, el CIS observó un mantenimiento en las expectativas de ahorro y consumo de bienes duraderos, mientras que se mantiene una "cierta" confianza en la estabilidad de los tipos de interés y "se incrementan ligeramente los temores a un repunte de los precios en el futuro".

Según el proyecto Nielsen 360°, que analiza las principales tendencias del mercado del gran consumo y del consumidor. Cada hogar español gasta de media unos 2.318 euros al año en productos de gran consumo, solo 1 euro menos que el año anterior.

Una de las principales razones por la que los ciudadanos mantienen esa actitud de ahorro es el control del gasto, lo que se traduce en más paseos al establecimiento pero de menor importe. Así, el promedio de actos de compra por hogar se mantuvo prácticamente estable con 150 al año, con un importe medio de 15 euros por cada uno de ellos.

Un sector que está siendo testigo de cómo las familias españolas a la hora de hacer la compra ajustan más el gasto al nivel real de consumo previo a la crisis y se muestran predispuestas a visitar nuevas tiendas en su entorno de proximidad e incluso web para conocer si su oferta comercial es más conveniente. Buena prueba de esta afirmación es que el 76% de los que visitan las páginas de hipermercados y supermercados lo hacen para estar al tanto de sus promociones semanales y sólo un 28% acaba realizando alguna compra online; una asignatura pendiente todavía en nuestro país en lo que a gran consumo se refiere.

Además, el 88% compra en ‘piloto automático’, es decir, planificando antes lo que necesita. Los ‘súper’ concentran el 61% del gasto y crecen apoyándose en nuevas aperturas.

Y es que el precio es un factor esencial para el comprador español hasta el punto de que un 67% reconoce ser plenamente consciente de cuánto cuesta lo que compra, incluso un 46% aprecia cuando se modifican al alza o a la baja los precios. Independientemente de las categorías de productos, el 81% de los españoles percibe que los precios están subiendo. Ante esta realidad, un 69% de los ciudadanos se decanta por comprar sólo productos básicos, mientras que un 25% se declara infiel ya que ante precios más baratos no duda en cambiar de marca para ahorrar en su factura final.

A pesar de la crisis y del ajuste presupuestario, la actitud de los consumidores españoles ante la innovación es abierta, sobre todo si proviene de marcas conocidas. Un 55% prefiere comprar productos nuevos de compañías habituales, mientras que a un 74% le gusta verse sorprendido con nuevos productos en el mercado. Además, un 53% de los consumidores estaría dispuesto a cambiar de marca y un 42% hace de altavoz de los productos nuevos que ha comprado, independientemente de la enseña que haya detrás.

## 2.4.- FACTORES TECNOLÓGICOS

Aunque la consecuencia más palpable de la crisis económica ha sido el aumento espectacular del paro, otra de las consecuencias que marcarán la economía española durante años, es el frenazo experimentado por todas las partidas presupuestarias destinadas a la investigación, el desarrollo y la innovación.

### 2.4.1.- Gasto en I+D.

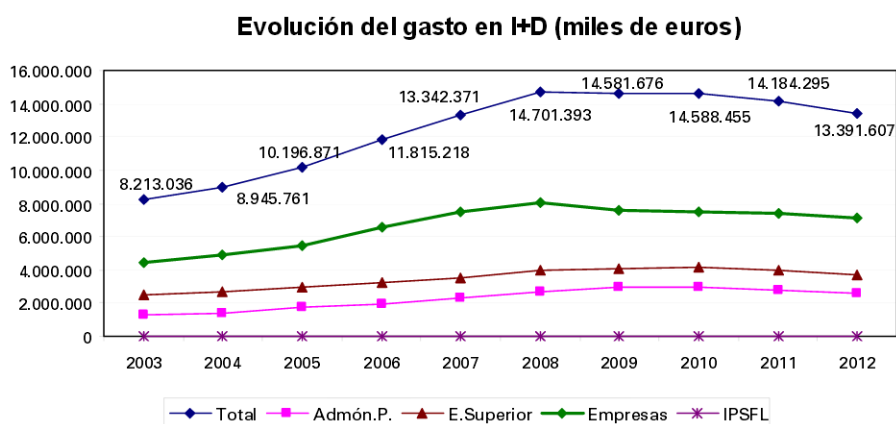
El gasto interno en Investigación y Desarrollo (I+D) ascendió a 13.392 millones de euros en 2012, lo que supuso un descenso del 5,6% respecto al año anterior. Dicho gasto representó el 1,30% del Producto Interior Bruto (PIB), frente al 1,36% del año 2011.

Por sectores de ejecución, el sector Empresas representó el mayor porcentaje sobre el gasto total en I+D, con un 53,0% (lo que significó el 0,69% del PIB). Le siguió en importancia el sector Enseñanza Superior, con un 27,7% del gasto total (el 0,36% del PIB).

Por su parte, el gasto en I+D del sector Administración Pública supuso el 19,1% del gasto total (un 0,25% del PIB). El 0,2% restante correspondió al sector Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro (IPSFL).

Los tres principales sectores de ejecución redujeron su gasto en actividades de I+D en 2012 respecto al año anterior. En Administración Pública el descenso fue del 7,4%, en la Enseñanza Superior del 7,2% y en el sector Empresas del 4,1%.

**FIGURA 13:** Evolución del gasto en I+D.



**Fuente:** INE.



Las comunidades autónomas que realizaron en 2012 un mayor esfuerzo en actividades de I+D fueron País Vasco (2,19% del PIB), Comunidad de Navarra (1,91%) y Comunidad de Madrid (1,82%).

Por el contrario, las que realizaron menor esfuerzo fueron las Islas Baleares (0,34% del PIB), las Islas Canarias (0,51%) y Castilla-La Mancha (0,64%).

Las únicas comunidades autónomas que presentaron tasas positivas de crecimiento en el gasto en I+D respecto al año anterior fueron Castilla y León (7,5%) y País Vasco (2,4%).

Por su parte, La Rioja (-15,3%), Canarias (-13,0%) y Castilla-La Mancha (-11,1%) registraron los mayores descensos.

**TABLA 12:** Gastos internos totales en I+D y personal total en EJC por comunidades autónomas en el año 2012.

**Gastos internos totales en I+D y personal total en EJC por comunidades autónomas. Año 2012**

Miles de euros

Comunidades autónomas	Gastos en I+D			Personal total en I+D en EJC		
	Total sectores	Reparto gasto	Tasa de variación 2011-2012	Total sectores	Reparto personal	Tasa de variación 2011-2012
<b>TOTAL</b>	<b>13.391.607</b>	<b>100,0</b>	<b>-5,6</b>	<b>208.831,4</b>	<b>100,0</b>	<b>-2,9</b>
Andalucía	1.480.480	11,1	-10,2	24.647,2	11,8	-3,1
Aragón	312.795	2,3	-2,9	6.133,0	2,9	-6,1
Asturias, Principado de	195.892	1,5	-10,2	3.426,0	1,6	-6,9
Baleares, Illes	89.921	0,7	-6,2	1.955,7	0,9	-2,6
Canarias	211.495	1,6	-13,0	3.778,7	1,8	-3,0
Cantabria	126.166	0,9	-11,0	2.018,8	1,0	-4,1
Castilla y León	617.467	4,6	7,5	9.546,9	4,6	-1,9
Castilla-La Mancha	230.547	1,7	-11,1	3.170,0	1,5	-8,2
Cataluña	2.991.010	22,3	-3,6	44.461,5	21,3	0,0
Comunitat Valenciana	1.008.041	7,5	-3,5	18.889,4	9,0	-5,4
Extremadura	128.432	1,0	-10,7	2.126,4	1,0	-4,8
Galicia	487.840	3,6	-7,3	9.509,4	4,6	-6,3
Madrid, Comunidad de	3.433.677	25,6	-8,7	48.772,6	23,4	-4,6
Murcia, Región de	227.759	1,7	-2,7	5.459,1	2,6	-3,7
Navarra, Comunidad Foral de	346.690	2,6	-9,7	4.821,9	2,3	-7,6
País Vasco	1.431.108	10,7	2,4	18.591,0	8,9	3,5
Rioja, La	69.297	0,5	-15,3	1.469,3	0,7	3,3
Ceuta	1.132	0,0	-9,6	19,2	0,0	20,0
Melilla	1.876	0,0	2,0	35,0	0,0	28,2

Fuente: INE.

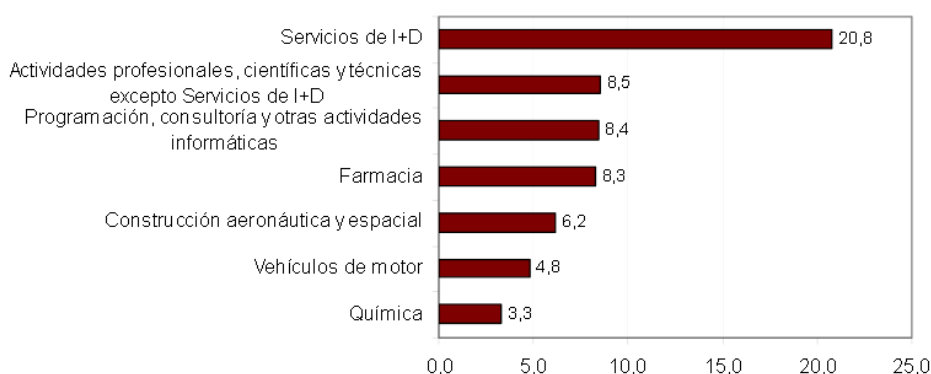
### Gasto en I+D por ramas de actividad

Las empresas del sector Servicios concentraron el 49,0% del gasto en I+D en el año 2012, mientras que la Industria concentró el 48,3%.

Por ramas de actividad, destacaron Servicios de I+D, con un 20,8% del total del gasto, y Actividades profesionales, científicas y técnicas excepto Servicios de I+D, con un 8,5%.

**FIGURA 14:** Distribución del gasto en I+D por rama de actividad en el año 2012.

**Distribución del gasto en I+D por rama de actividad. Año 2012.**



**Fuente:** INE.

#### 2.4.2.- Plan nacional de I+D+i.

El plan estatal de investigación científica y técnica y de innovación para el período 2013-2016 permite afrontar de forma simultánea y continua el diseño de las actuaciones destinadas al fomento y coordinación del proceso de I+D+i, que comprende desde la generación de las ideas hasta su incorporación al mercado en forma de nuevos productos y/o procesos, mejorando la calidad de vida, el bienestar de la ciudadanía y contribuyendo al desarrollo económico. Está dirigido a todos los agentes del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación responsables de:

- La ejecución de las actividades de I+D+i.
- La gestión de las actividades de I+D+i.
- La prestación de servicios de I+D+i para el progreso científico, tecnológico y la innovación del conjunto de la sociedad y la economía españolas.

Los objetivos de la estrategia española de la ciencia y tecnología y de innovación a los que contribuye el plan estatal tienen como fin último impulsar el liderazgo internacional del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación, garantizar la sostenibilidad de las capacidades de generación de conocimientos e impulsar la

competitividad del tejido empresarial de nuestro país amparada en una sólida base científica y tecnológica y en la innovación en todas sus dimensiones.

Los objetivos específicos del plan estatal son:

- Potenciar la formación y ocupación de los recursos humanos en actividades de I+D+i tanto en el sector público como en el sector privado.
- Aumentar la calidad de la investigación científica y técnica para alcanzar el máximo nivel de excelencia e impacto contribuyendo al liderazgo científico y tecnológico internacional de todos los agentes del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Fortalecer las capacidades y el liderazgo internacional de las instituciones, centros y unidades ejecutores de investigación científica y técnica.
- Facilitar el acceso a las infraestructuras científicas y tecnológicas y al equipamiento científico, con especial referencia a las grandes instalaciones científicas y técnicas singulares tanto nacionales como internacionales.
- Impulsar el liderazgo empresarial en I+D+i potenciando las capacidades de I+D+i de las empresa y la incorporación de las PYME al proceso de innovación.
- Favorecer la creación y el crecimiento de empresas de base tecnológica y la promoción de redes eficientes de inversores que permitan el acceso a nuevas formas de financiación de las actividades de I+D+I.
- Incrementar la colaboración en materia de I+D+i entre el sector público y el sector empresarial.
- Estimularla I+D+i orientada para respuesta a los retos de nuestra sociedad.
- Impulsarla internacionalización de las actividades de I+D+i de los agentes del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación y su participación activa en el Espacio Europeo de Investigación.
- Incrementar la cultura científica, tecnológica e innovadora de la sociedad española así como la difusión de los resultados de la investigación científico-técnica y de la innovación financiados con fondos públicos.
- Profundizar en las políticas de I+D+I basadas en la demanda.

#### **2.4.3.- Gasto de España y de la Comunidad Madrileña en I+D+i.**

Según el EAE Business School que desde hace seis años analiza la inversión pública y privada en innovación y desarrollo tanto en Europa como en España. Las conclusiones más importantes del informe son:

- En el último año, España invirtió 286€ por habitante en I+D+i. En España se invierten más de 13.000 millones de euros en actividades de I+D+i.
- País Vasco, Navarra y Madrid son las que mayor porcentaje de su PIB dedican a I+D+i, con tasas de 2,19%, 1,91% y 1,82% respectivamente.

Según EAE, el gasto total en I+D+i por habitante realizado en España en 2012 fue de 286€, un 7% menos que en el año anterior, mientras que el porcentaje de inversión total en I+D+i respecto al PIB alcanzó el 1,3%, la misma cifra alcanzada en el año anterior y en línea con el porcentaje medio de la zona euro (1,35%).

El gasto privado en I+D+i por habitante ha bajado hasta los 151,50€, un 5,48% menos que el año anterior y por debajo de las cifras de países como Alemania, Francia, Reino Unido o Italia (636,4€, 452€, 332€ y 177€ respectivamente).

El gasto público en I+D+i por habitante se quedó en 54,60€, un 8,8% menos que en 2011, pero mayor que la cifra de inversión pública por habitante en I+D+i que la de países como Rusia (39,4€), Reino Unido (43,2€) o Dinamarca (28,8€).

En España se invirtieron en 2012 más de 13.000 millones de euros en actividades de I+D+i. La principal fuente de inversión en I+D+i son las empresas, seguidas de las instituciones de enseñanza superior y la Administración Pública.

Según el estudio de EAE Business School, Madrid, Cataluña, País Vasco, Andalucía y Comunidad Valenciana son las que más invirtieron en I+D+i, con 3.400, 2.900, 1.400, 1.400 y 1.000 millones de euros respectivamente. La suma de estas cinco inversiones supone el 77,2% del gasto total en actividades innovadoras en España.

Los que mayor porcentaje de su PIB dedican a I+D+i son País Vasco, Navarra y Madrid, con tasas del 2,19%, 1,91% y 1,82% respectivamente, todas ellas por encima de la media nacional (1,30%).

**TABLA 13:** Gastos en I+D / PIB y variación anual por comunidades autónomas.

	Gastos I+D/PIB pm 2000	Gastos I+D/PIB pm 2005	Gastos I+D/PIB pm 2009	Gastos I+D/PIB pm 2010	Gastos I+D/PIB pm 2011	Gastos I+D/PIB pm 2012	Variación 00-11	Variación 10-11	Variación 0-12	Variación 11-12
Total Nacional	091	112	138	140	136	130	49.5%	69.4%	42.9%	-4.4%
Andalucía	065	084	110	121	115	105	76.9%	78.5%	61.5%	-8.7%
Aragón	069	079	114	113	095	093	37.7%	74.4%	34.8%	-2.1%
Asturias, Principado de	082	070	100	106	096	089	17.1%	85.4%	8.5%	-7.3%
Baleares	022	027	038	043	036	034	63.6%	194.7%	54.5%	-5.6%
Canarias	047	058	058	063	058	051	23.4%	146.1%	8.5%	-12.1%
Cantabria	046	045	112	123	108	098	134.8%	71.4%	113.0%	-9.3%
Castilla y León	064	089	112	111	103	112	60.9%	83.6%	75.0%	8.7%
Castilla - La Mancha	056	041	066	069	070	064	25.0%	147.0%	14.3%	-8.6%
Cataluña	106	135	168	166	156	151	47.2%	56.6%	42.5%	-3.2%
C. Valenciana	071	098	110	107	103	101	45.1%	90.0%	42.3%	-1.9%
Extremadura	054	068	086	088	084	077	55.6%	108.5%	42.6%	-8.3%
Galicia	064	087	096	094	093	087	45.3%	105.3%	35.9%	-6.5%
Madrid	158	181	205	205	198	182	25.3%	47.1%	15.2%	-8.1%
Murcia	069	073	089	092	084	083	21.7%	99.2%	20.3%	-1.2%
Navarra	087	168	214	204	208	191	139.1%	50.0%	119.5%	-8.2%
País Vasco	116	148	206	203	211	219	81.9%	51.2%	88.8%	3.8%
Rioja	057	066	109	107	102	087	78.9%	89.1%	52.6%	-14.7%
Ceuta y Melilla	000	013	020	012	011	011	11.0%	763.9%	11.0%	0.0%

**Fuente:** EAE Business School.

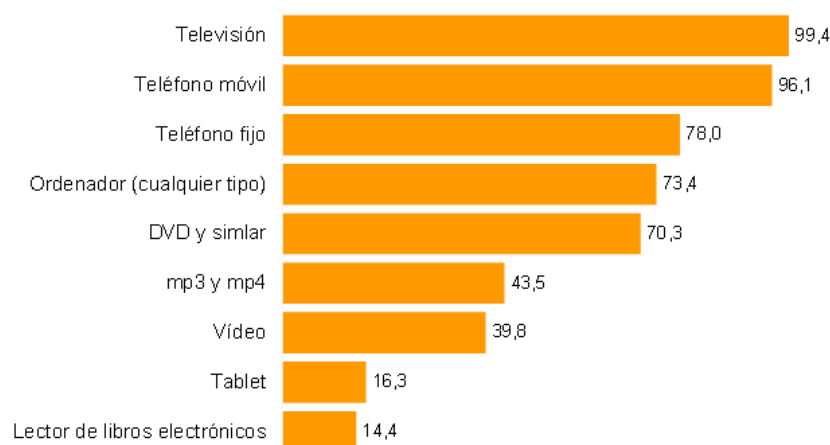
#### 2.4.4.- Equipamiento y uso de las Tecnologías de la Información en los hogares.

El 69,8% de los hogares dispone de conexión a Internet, tres puntos más que en 2012. Además, el 53,8% de la población española de 16 a 74 años utiliza Internet a diario; y 7 de 10 usuarios de internet han utilizado dispositivos móviles para conectarse a Internet, principalmente el teléfono.

El 73,4% de los hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años dispone de ordenador en 2013. Este porcentaje es ligeramente superior (0,8 puntos más) al del año pasado.

**FIGURA 15:** Porcentaje de Viviendas con equipamiento de algunos productos de tecnologías de la información y comunicación.

**Equipamiento de las viviendas en algunos productos de tecnologías de información y comunicación**  
Año 2013. Total nacional. (% de viviendas)



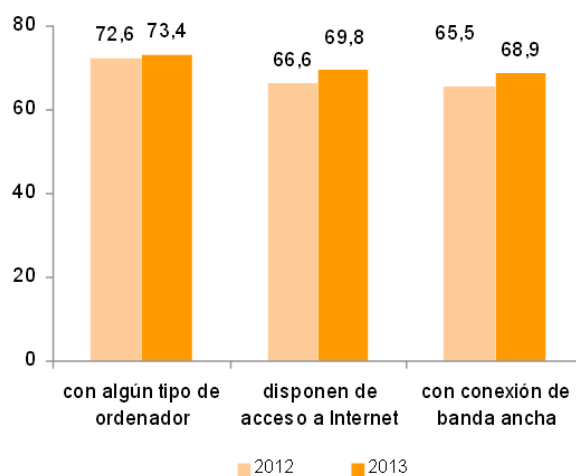
**Fuente:** INE.

El 99,3% de los hogares dispone de teléfono (fijo o móvil). El 74,8% tiene ambos tipos de terminales. Un 3,2% de los hogares dispone únicamente de teléfono fijo, mientras que un 21,3% tiene exclusivamente teléfono móvil para comunicarse desde el hogar. La implantación del teléfono fijo disminuye 1,2 puntos en el último año. La del móvil crece medio punto y ya está disponible en el 96,1% de los hogares.

El 69,8% de los hogares españoles tiene acceso a la Red, frente al 66,6% del año anterior. En España existen casi 11,1 millones de viviendas familiares que tienen acceso a Internet.

**FIGURA 16:** Porcentaje de viviendas con evolución del equipamiento TIC.

**Evolución del equipamiento TIC en las viviendas**  
Años 2012 y 2013. Total nacional. (% de viviendas)



**Fuente:** INE.

Las comunidades autónomas que se encuentran por encima de la media española en los tres indicadores sobre el uso de ordenador y de Internet son Comunidad de Madrid, País Vasco, Illes Balears, Cataluña, Aragón, Cantabria, Comunidad Foral de Navarra y Castilla y León. En el uso frecuente de Internet, esta última comunidad queda por debajo de la media española, mientras que Principado de Asturias se incorpora a las ya mencionadas.

En cuanto al uso de teléfono móvil, los resultados muestran menor dispersión, situándose todas las comunidades muy próximas a la media nacional (94,2%). Comunidad de Madrid, Región de Murcia, Aragón, La Rioja, Comunidad Valenciana, Illes Balears y Cataluña superan dicha media.

El 64,1% de los usuarios de Internet en los últimos tres meses (el 46,4% de la población de 16 a 74 años) participa en redes sociales de carácter general, como Facebook, Twitter o Tuenti, creando un perfil de usuario o enviando mensajes u otras contribuciones.

Los más participativos son los estudiantes (94,8%) y los jóvenes de 16 a 24 años (94,5%). Por sexo, la participación de las mujeres (65,6%) es algo superior a la de los hombres (62,8%).

Por otra parte, el 14,6% de los internautas en los últimos tres meses ha participado en redes de tipo profesional, como LinkedIn ó Xing. Este porcentaje se eleva al 47,1% en los trabajadores relacionados con el sector TIC y alcanza el 29,3% entre los titulados superiores.

### **3.- ANÁLISIS DEL SECTOR.**



### 3.1.- ANÁLISIS DEL SECTOR ANUAL.

A continuación vamos a analizar la evolución que ha tenido el sector óptico en los últimos años desde el comienzo de la crisis y las perspectivas de futuro del mismo.

#### ➤ AÑO 2008

Las expectativas del sector cuando el año 2008 comenzaba eran bastante halagüeñas. Pero la crisis sorprendió incluso a los más reconocidos gurús de la economía internacional. Este sector también se ha visto afectado, aunque no todos los productos la han sufrido por igual.

La crisis empezó a afectar al sector de las ópticas y las ventas bajaron un 4,5% en 2008 con respecto al año anterior. Así, el beneficio de esta área se sitúa en 2.099 millones de euros en 2008 en España, aunque se preveía una caída del 9% para el cierre del ejercicio.

Desde FEDAO (Federación Española de asociaciones del sector óptico) achacaron este primer descenso de los ingresos en 10 años al último cuatrimestre de 2008, cuando la crisis afectó notablemente al consumo.

#### ▪ Segmentos

El segmento de gafas de sol fue el que registró el peor comportamiento, al contabilizar una caída del 10,2%, seguido del de monturas, cuyo descenso fue del 5,3%.

Las gafas de sol también han sufrido de forma considerable la crisis internacional. Sus ventas mensuales en unidades también calcaban las producidas durante el año anterior, pero desde septiembre se produce una bajada del número de piezas vendidas, tendencia que sólo se rompe con la recuperación producida durante el mes de diciembre, aunque esta recuperación no es suficiente para eliminar los números rojos del último cuatrimestre (-19%).

Aunque no con la misma intensidad observada en monturas, las gafas de sol también sufren un retroceso en su precio medio de venta al público. Los datos de cierre de año son de 103 euros en 2008 frente a los 108 euros registrados en el ejercicio anterior, pero este descenso llegó a ser del doble en junio.

Así las cosas, entre la caída de la venta en unidades tras el verano y el deterioro del precio medio, la venta de gafas de sol retrocedió en 2008 un 10.2% frente al año anterior.

Las gafas graduadas no han seguido la misma suerte que las lentes de contacto. El conjunto de monturas y lentes oftálmicas sufrió en 2008 un retroceso del 4% en su facturación respecto al año pasado, pero el comportamiento no ha sido el mismo para cada uno de los dos integrantes de este conjunto.

Separando por productos, vemos que las lentes oftálmicas se estaban vendiendo en 2008 por encima de 2007, pero tras el verano la tendencia se invierte y empiezan los descensos, acusados en algunos meses. El tercer cuatrimestre cerró con un -12% respecto al mismo periodo del año anterior, recorte que no impidió que el año terminara en positivo, creciendo un 2,5%. Como cabía esperar, las lentes minerales caen, siendo las orgánicas las que tiran del mercado.

Por su parte, los materiales más novedosos (trivex y policarbonato) presentan un crecimiento mayor.

Quizá sean las monturas graduadas el producto óptico que más ha sufrido la evolución de la economía internacional. Hasta agosto, las ventas mensuales de 2008 casi calcaban, en unidades, las producidas durante el año anterior, pero en septiembre se empieza a notar una clara desaceleración, que se agudiza en octubre y más aun en noviembre, cuando vemos un descenso en unidades del 13%.

La recuperación de diciembre no impide que el último cuatrimestre sea muy negativo, debido a que la venta en unidades y todavía más en valor se reduce significativamente.

Cabe destacar el importante retroceso sufrido por el precio medio, que como promedio baja de 114 euros (en 2007) a 104 euros (en 2008). Esto último se atribuye fundamentalmente a un aumento de la demanda de monturas graduadas de precio medio inferior al del año anterior por parte del consumidor.

Al cierre del año, y a pesar de los retrocesos del tercer cuatrimestre, se ha vendido prácticamente el mismo número de unidades que en 2007, pero, con la erosión de precio ya comentada, 2008 termina con un descenso de la facturación de un 9%.

Las soluciones de mantenimiento de lentes de contacto mantuvieron su tendencia a la baja, pero las diferencias de 2008 frente a 2007 se agudizaron tras el verano, cuando la crisis aterrizó de golpe en el panorama mundial. A pesar de la inesperada recuperación de diciembre, el año cerró en negativo (-6%). Esta tendencia a la baja observada a lo largo de los últimos tiempos se atribuye a la transición de lentes de contacto convencionales a desechables.

El efecto de la crisis se dejó sentir con mayor intensidad según avanzaba el año. Separándolo en cuatrimestres, apreciamos una clara evolución negativa a lo largo del año: -1% en el periodo de enero a abril, -6% en el periodo de mayo a agosto y -10% en el periodo de septiembre a diciembre.

Según se aprecia, los datos de ventas de lentes de contacto de 2008 iban sustancialmente por encima de lo facturado en 2007, cuando en agosto comenzaban a llegar las malas noticias. En septiembre no hubo crecimiento, pero octubre y noviembre tuvieron recesión frente a las ventas de los mismos meses del año anterior. La recuperación de diciembre permitió no sólo salvar el cuatrimestre (siendo las lentes de contacto el único producto óptico que lo cerró en positivo), sino también contribuir a que 2008 terminara con una cifra incluso superior a la del año anterior: un 9,4% al alza (2007 finalizó con un +9,1%).

Dentro de las lentes de contacto hemos vivido, de nuevo, un descenso de las ventas de lentes tradicionales, que van dejando paso a las desechables, si bien es cierto que las rígidas mantienen dignamente su exigua cuota de mercado. Son, pues, las blandas tradicionales las que disminuyen su peso en el mercado, mientras que entre las desechables tenemos un importante crecimiento de las lentes diarias (+26%), además de las de hidrogel de silicona de reemplazo frecuente (+27%), datos que concuerdan con un estudio recientemente publicado sobre las lentes de contacto adaptadas en España. El moderno material de hidrogel de silicona va comiendo terreno al hidrogel tradicional, tanto entre las lentes esféricas como entre las tóricas y las multifocales.

Las ventas de productos importados reúnen una participación muy significativa en el mercado interior, superando el 90% en Portugal y el 70% en España. Italia es el principal país de origen de las importaciones, reuniendo el 29% del total en Portugal y el 38% en España.

Las empresas del sector se enfrentan a la amenaza que supone el contexto actual de deterioro económico, lo que está provocando una disminución de la frecuencia de renovación y una orientación de la demanda hacia productos de menor precio.

En el 2008, en el mercado ibérico operaban alrededor de 115 empresas fabricantes, de las cuales 100 se ubican en España y las quince restantes en Portugal. El volumen total de empleo generado se elevó en 2008 a algo más de 4.600 trabajadores, resultando una media de 40 empleados por empresa.

Madrid y Cataluña, en España, y las zonas Norte y Lisboa, en Portugal, son las áreas en las que se ubica un mayor número de empresas fabricantes, concentrando conjuntamente alrededor del 75% del total.

La oferta sectorial presenta un notable grado de concentración, reuniendo conjuntamente los diez primeros operadores el 60% de las ventas totales. Grupo Luxottica ocupaba la posición de líder en el conjunto del mercado ibérico, situándose a continuación Grupo Essilor, Grupo Safilo, Grupo Indo y Grupo Bausch & Lomb.

En la siguiente tabla, se puede apreciar un resumen del año 2008 en el sector óptico.

**TABLA 15:** Resumen del sector óptico en 2008.

**Datos de síntesis, 2008**

	<b>España</b>	<b>Portugal</b>	<b>Total mercado ibérico</b>
Número de empresas (a)	100	16	116
Número de empleados (a)	3.700	938	4.638
Número medio de empleados por empresa (a)	37	59	40
Mercado (mill. euros)	880	205	1.085
• Lentes oftálmicas	365	88	453
• Monturas	220	47	267
• Gafas de sol	155	38	193
• Lentes de contacto y productos de contacto	140	32	172
Concentración (cuota de mercado conjunta en valor)			
• Cinco primeras empresas (%)	47,1	49,8	46,9
• Diez primeras empresas (%)	60,5	66,1	60,8
Variación del mercado en valor (% var. 2008/2007)	-4,3	-3,8	-4,2
Previsión de evolución del mercado en valor (% var. 2009/2008)	-9,1	-7,3	-8,8
Previsión de evolución del mercado en valor (% var. 2010/2009)	-4,4	-1,1	-3,7

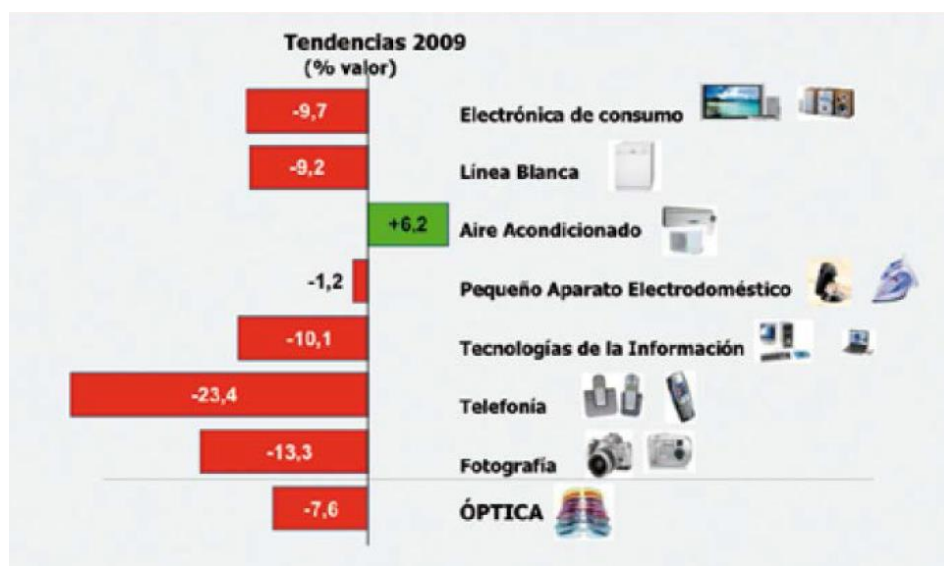
(a) en España corresponde a fabricación de productos de óptica y de equipo fotográfico (CNAE 93: 334) y en Portugal a fabricación de material óptico oftálmico en 2007 (CAE-Rev.2.1: 33401).

**Fuente:** Gaceta Óptica.

➤ **AÑO 2009**

Ha sido un año en el que la mayor parte de los sectores del mercado sufrieron un retroceso considerable. En este contexto tan negativo, el sector de la óptica no se libró del retroceso, pero sus números rojos no alcanzaron las dos cifras, quedándose en -7,6%, siendo la facturación de 1936 millones de euros. Una caída bien poco habitual en un sector en el que hasta hace poco tiempo la bonanza económica era la característica más destacable.

**FIGURA 17:** Variaciones porcentuales (valor) de las ventas en 2009 frente a 2008 en diferentes sectores.

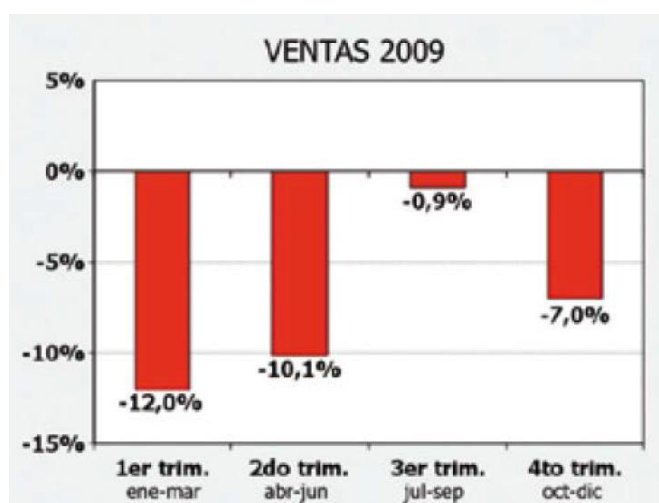


**Fuente:** Gaceta Óptica.

Si dividimos el año en trimestres, podíamos haber llegado a ser muy optimistas, puesto que de una situación muy negativa en enero-marzo se pasó a otra un poco menos mala en abril-junio. Incluso en julio-septiembre se rozó el crecimiento cero.

Pero el último trimestre del año nos devolvió a la realidad que, si bien no ha resultado tan cruda como la primera mitad del año, sí que ha terminado marcando la tendencia final.

**FIGURA 18:** Crecimiento del sector óptico en 2009 respecto al mismo trimestre del año anterior.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

## ▪ Segmentos

A pesar de su bajo peso en la facturación del óptico-optometrista, el conjunto de la contactología ayudó a frenar el descenso general: a pesar del retroceso en 2009 de las soluciones de mantenimiento, la contactología consiguió aumentar su facturación un exiguo 1,5% con respecto a 2008.

**FIGURA 19:** Evolución de la contactología respecto al año 2008.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

No cabe duda que el tirón experimentado por las lentes de hidrogel de silicona está consiguiendo dinamizar el mercado, puesto que su peso en la facturación del total de lentes de contacto pasó del 21% en 2008 al 25% en el año pasado, mejorando un 24% sus ventas. De hecho, este tipo de lentes de contacto experimentó cada cuatrimestre un mayor porcentaje de la facturación. Sin embargo, las lentes de reemplazo diario, que tan buen crecimiento experimentaron en 2008, parecen haber frenado su tendencia en 2009, puesto que sólo subieron un 6%, muy cerca del total de mercado (+4%).

**FIGURA 20:** Evolución porcentual de las ventas mensuales en 2009 respecto a los mismos meses del año anterior para las lentes desechables diarias y para el total del mercado de lentes de contacto.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

También cabe destacar el importante crecimiento experimentado por las lentes permeables al gas en 2009 respecto a 2008, y esto quizá se deba a un aumento en las adaptaciones especiales (por ejemplo, ortoqueratología, queratóconos, córneas irregulares, etc.).

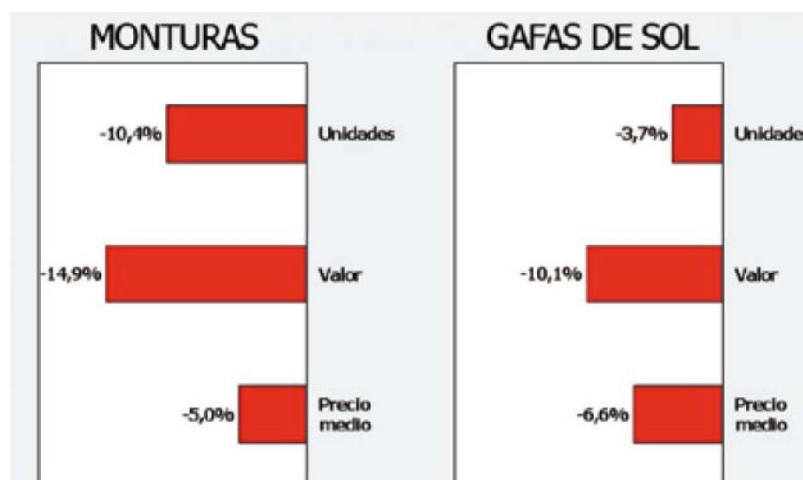
Atendiendo al tipo de corrección visual de la lente de contacto, debemos reseñar la evolución de las multifocales, cuyas ventas, aunque aún tienen un peso bajo en la facturación total (4,1%), han aumentado en 2009 a un ritmo del 39%, lo que da una idea de que esta categoría comienza a generar interés para el óptico-optometrista y el usuario final.

Sin duda, el año 2009 fue un año malo en lo que se refiere a la venta de monturas. No se han dejado de vender, puesto que estamos hablando de en torno a 4,1 millones de monturas graduadas y 4,5 millones de monturas de sol colocadas en el canal óptico anualmente.

El problema es que esta categoría sufrió un descenso del 10% en sus ventas y que, además, las monturas vendidas han sido de un valor menor; concretamente, un 5% menos de promedio, lo que lleva a una caída del 15% en la facturación.

En sol nos encontramos ante un panorama algo mejor, pero no mucho: el descenso en unidades fue del 4% y el precio medio bajó un 7%, lo que llevó a una facturación un 10% inferior a la registrada en 2008.

**FIGURA 21:** Variaciones en unidades, precio y valor de monturas graduadas y de sol.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

Dentro de las monturas de sol nos encontramos con un movimiento reseñable. La evolución en las ventas ha sido muy diferente según el PVP de la unidad. Así, vemos que las monturas más baratas (hasta 80 €) han aumentado claramente sus ventas (+13%) frente a 2008. La evolución se torna más y más negativa cuanto mayor es el precio del producto, de manera que las monturas de sol de más de 200 € registran un retroceso en 2009 de casi un 40% en sus ventas.

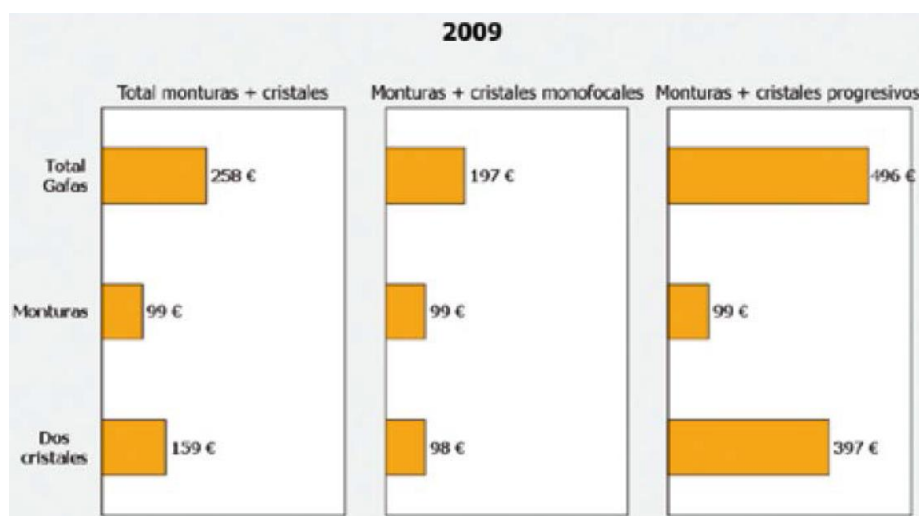
También resulta interesante conocer los cambios en el tipo de monturas vendidas. En monturas de sol, tras el auge de las máscaras en años anteriores, sus ventas en 2009 se han visto reducidas en un 43% comparado con el año anterior. Y en monturas graduadas, mientras que en 2008 hubo un brusco descenso de los modelos al aire (-22%), durante 2009 se ha iniciado una inversión de esta tendencia (+1%).

Hay un ratio, el de lentes/montura, que suele usarse como indicador de una posible disminución de la facturación del sector. Si surge la necesidad de cambio de lentes oftálmicas, por rotura o por cambio de graduación, en momentos de dificultades económicas hay mayor tendencia a reutilizar la montura cambiando solamente las lentes. Sin embargo, en esta ocasión, dicha relación apenas nos dice nada. Mientras que en 2008 el ratio era de 2,75 lentes por montura, el indicador sólo subió hasta 2,80 lentes por cada montura vendida.

El precio medio del pedido (montura + dos lentes) apenas sufrió variaciones entre 2008 y 2009: el comprador gastó escasamente un 1% más, con un precio promedio de 258 €.



**FIGURA 22:** Precio del pedido.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

Pero resulta interesante recordar que este pequeño incremento del precio del pedido se produce a pesar de la bajada del precio de monturas que, recordemos, fue del 5%. Esto implica un mayor precio medio de las lentes oftálmicas: 79€, un 4,5% superior al correspondiente a 2008.

Y ya centrándonos en este producto, las lentes oftálmicas, podemos observar cómo el material mineral continúa su descenso (sólo un 6,7% de las piezas vendidas eran de este material, frente a un 7,9% registrado en el año anterior). Además, el vidrio mineral registra un retroceso del 19% en su facturación.

Entre las lentes orgánicas, los materiales más novedosos (policarbonato y trivex) no muestran una tendencia creciente, sino más bien al contrario: del 6,7% de las piezas vendidas en 2008, pasan al 5,5% en 2009.

Por último, en cuanto al tipo de prescripción visual, hemos registrado un importante descenso en las ventas de lentes bifocales (-23,4%), al tiempo que las lentes para visión próxima, dentro de su aún pequeña cuota en el mercado, han visto aumentar sus ventas en un considerable 9,1%.

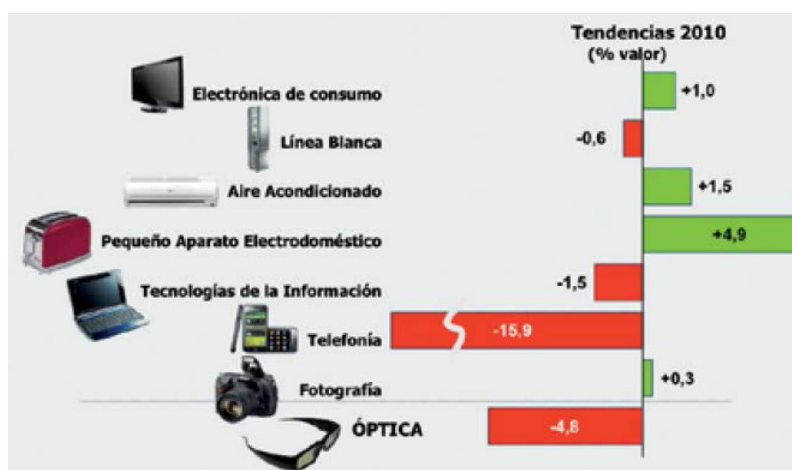
En definitiva, el sector óptico vio mermados sus ingresos en comparación con 2008, pero en menor cuantía que otros sectores que han demostrado ser más sensibles a la crisis económica internacional.

## ➤ AÑO 2010

Tras un año 2009, negativo en facturación, el 2010 mostró por primera vez, una evolución positiva.

A pesar de que la facturación siguió siendo negativa con respecto al periodo pre-crisis, las pérdidas fueron un 3% menores, del 7.8% de 2009, al 4.8% de 2010.

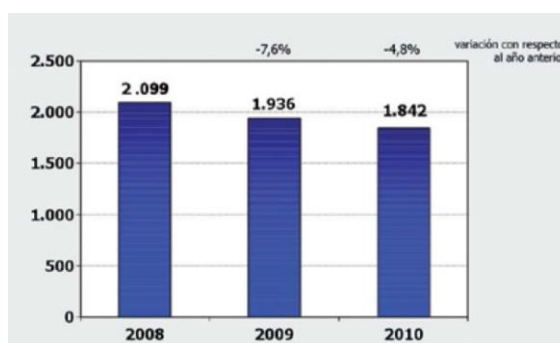
**FIGURA 23:** Resultados de los diferentes sectores.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

El monto de facturación total en el sector alcanzó los 1.842 millones de euros, observándose una ralentización de las ventas a lo largo de todo el periodo, ralentización que, si se atiende a la división trimestral del periodo, se torna en recuperación, lo que anima al optimismo durante el 2011.

**FIGURA 24:** Facturación del sector óptico.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

El comportamiento negativo de las ventas se ha mantenido bastante estable a lo largo de 2010. Si separamos el año en trimestres, vemos que todos ellos muestran resultados negativos en una cuantía similar.

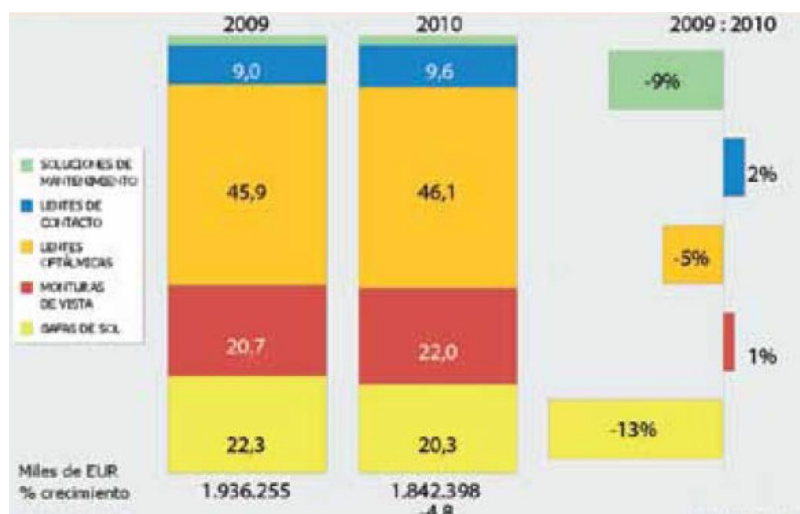
**FIGURA 25:** Resultados por trimestres, respecto al mismo trimestre del año anterior.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

Entre los distintos productos vendidos en los establecimientos de óptica y optometría vemos que se producen diferencia de comportamiento rompiendo en algunos casos las tendencias marcadas por los años anteriores. Como ya viene siendo habitual, las lentes de contacto es el producto que presenta la mejor tasa de crecimiento, destacando en el extremo opuesto las gafas de sol.

**FIGURA 26:** Evolución de los productos de óptica, % de facturación por productos.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

Se observan evoluciones de venta diferentes en función de los productos vendidos en las ópticas, incluso, rompiendo viejas tendencias del mercado. Igual que en ejercicios precedentes, las lentes de contacto continúan siendo el producto con mejor tasa de crecimiento (+2%), mientras las gafas de sol registran la peor (-13%). También las ventas de monturas de graduado han continuado creciendo (+0.8%) a pesar de la evolución negativa del sector.

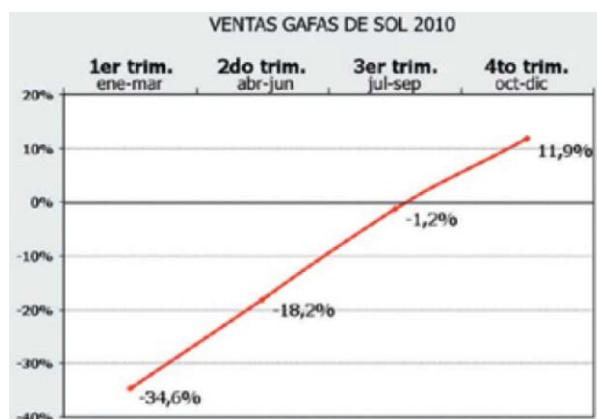
#### ▪ Segmentos

Las monturas de graduado se han salvado de la quema, es decir, que han facturado en 2010 más que el año anterior a pesar de la evolución negativa del sector óptico. Las ventas han supuesto un 0,8% más que en 2009, y eso a pesar de que la tendencia del precio medio ha continuado siendo negativa.

Las de gafas de sol, por el contrario, no sólo continúan su tendencia negativa sino que la acentúan, al haber facturado en 2010 un 13,1% menos que en el año precedente. Pero a pesar de esta tendencia negativa, si desglosamos la evolución de las ventas por trimestres, observamos una clarísima recuperación de las ventas, lo que da pie al optimismo de cara a 2011.

Este efecto se debe a la paulatina recuperación de las ventas en las monturas de sol de mayor precio: al contrario de lo que ocurrió durante 2008 y 2009, en 2010 el segmento de precio que más sufre es el de los modelos más económicos (hasta 80 euros), ya que su precio medio ha disminuido desde los 46 (en 2009) hasta los 39 euros (2010), posiblemente a causa de las agresivas campañas de precio, cada vez más habituales en nuestro sector.

**FIGURA 27:** Variación trimestral de sol. Respecto al mismo trimestre del año anterior.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

En cuanto a las lentes oftálmicas, continúa el retroceso en la facturación del vidrio mineral, alcanzando el material plástico (orgánico, policarbonato y tribex) un 94,8% de las ventas. Y, al analizar las ventas por tipo de lente, observamos un peso similar de las piezas progresivas, mientras que su peso en valor cae un 5% de un año a otro.

A pesar del habitual descenso en la facturación de soluciones de mantenimiento (-10%), el peso de la contactología en las ventas del sector continúa al alza. Año tras año, los ópticos-optometristas obtienen una mayor parte de sus ingresos adaptando lentes de contacto.

En lentes de contacto continúa la evolución ya vista en años anteriores: el material de hidrogel de silicona sigue aportando cada vez más a la facturación total, alcanzando el 28,5%, y además vende en 2010 un 22% más que en 2009. Este incremento en la adaptación de materiales de hidrogel de silicona coincide con los resultados de un estudio publicado en esta revista en el mes de enero.

Un detalle interesante es el de las lentes desechables diarias sin color. Durante los últimos años han ido aumentando su peso en la facturación de lentes de contacto, si bien esta evolución positiva se había frenado durante 2009 y también en el inicio de 2010. Pues bien, a lo largo de 2010 no sólo se ha recuperado la tendencia positiva, sino que los últimos bimestres se han cerrado con un impresionante incremento en la facturación de este tipo de lentes.

Podemos concluir que, posiblemente como consecuencia de haber empezado a notar la crisis más tarde que otros sectores, el mercado de la óptica y la optometría está tardando un poco más en iniciar la recuperación, aunque algunos indicadores nos hacen prever una pronta recuperación. Y dentro de la aún negativa evolución del sector óptico, la contactología sigue siendo un valor seguro, puesto que año tras año

va aumentando su peso en la facturación de los establecimientos de óptica y optometría.

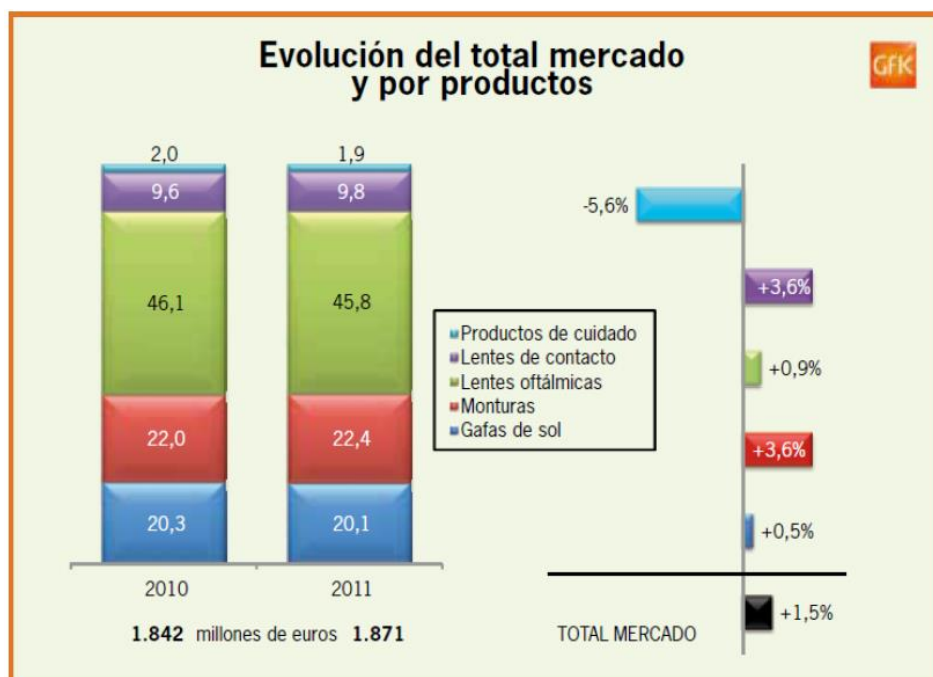
### ➤ AÑO 2011

Las cifras del año 2011 en el sector de la óptica y la optometría han generado una alta expectación, debido a que se recogían impresiones de todos los signos.

Las expectativas respecto a los resultados económicos del sector de la óptica y optometría en 2011 han sido muy variadas. Por un lado había puntos de vista negativos, pero, por otro, también se oían voces que decían que el año había sido mejor de lo esperado.

Las cifras vienen a confirmar esta última afirmación, puesto que el sector de la óptica cerró 2011 en positivo, creciendo un 1,5% respecto a lo facturado el año anterior. Las ventas alcanzaron la cifra de 1.871 millones de euros.

**FIGURA 28:** Evolución del total de mercado y por productos.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

Cabe aquí hacer dos consideraciones. Por una parte, recordemos que 2010 resultó especialmente negativo (su tendencia fue de -4,8%), algo poco habitual en nuestro

sector, con lo cual no resultaba descabellado pensar en una recuperación. Por otra parte, este movimiento positivo ha sido desigual a lo largo del año, con lo que no debemos volvernos en exceso optimistas de cara a lo que pueda acontecer durante 2012.

Lo más destacable dentro del sector fue el comportamiento de las monturas de receta, que contribuyeron al total con un incremento de su facturación de un 3,6%. Y ello a pesar de que se movieron menos unidades que el año precedente: los usuarios compraron un total de 4.200.000 piezas, un 1% menos que en 2010. El aumento de la facturación se debe, en este caso, a una recuperación del precio medio de venta al público: 100€, frente a los 95€ de 2010. Esto resulta especialmente importante, puesto que esta recuperación se da en un entorno de constantes ofertas.

**FIGURA 29:** Evolución de facturación, unidades y precios de las monturas.



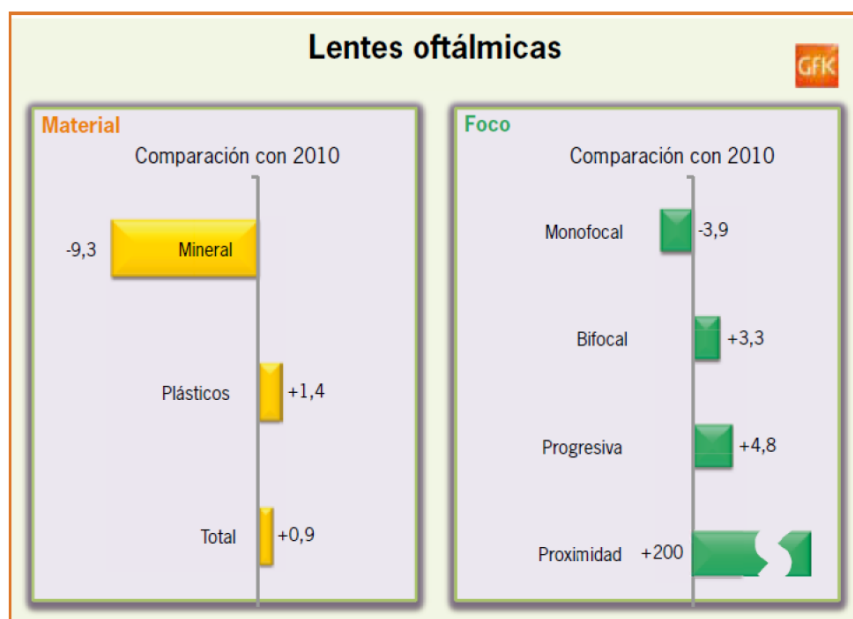
**Fuente:** Gaceta Business.

Las lentes oftálmicas se movieron en el entorno del 1%, tanto en valor como en unidades, con un PVP estable respecto a 2010.

Como cabía esperar, siguen a la baja las ventas de vidrio mineral, siendo el plástico, en todas sus variantes, el material que tira del mercado.

En cuanto a la focal de las lentes, en 2011 se ha producido una inversión de la tendencia, puesto que las lentes progresivas ganan terreno frente a las monofocales (a costa, eso sí, de reducir su precio medio), al tiempo que asistimos a un fuerte avance de las lentes de proximidad, si bien es verdad que su presencia aún resulta reducida entre las lentes oftálmicas.

**FIGURA 30:** Evolución lentes oftálmicas.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

Por su parte, la venta de las gafas de sol presentó un crecimiento exiguo de solo un 0,5%. Nuevamente hay que agradecer el comportamiento del precio, en ligero ascenso porque, al igual que acabamos de ver en el caso de las monturas, hay un recorte en las unidades: 4 millones de piezas vendidas en el canal, lo que supone un retroceso del 0,8%.

**FIGURA 31:** Evolución de las gafas de sol.

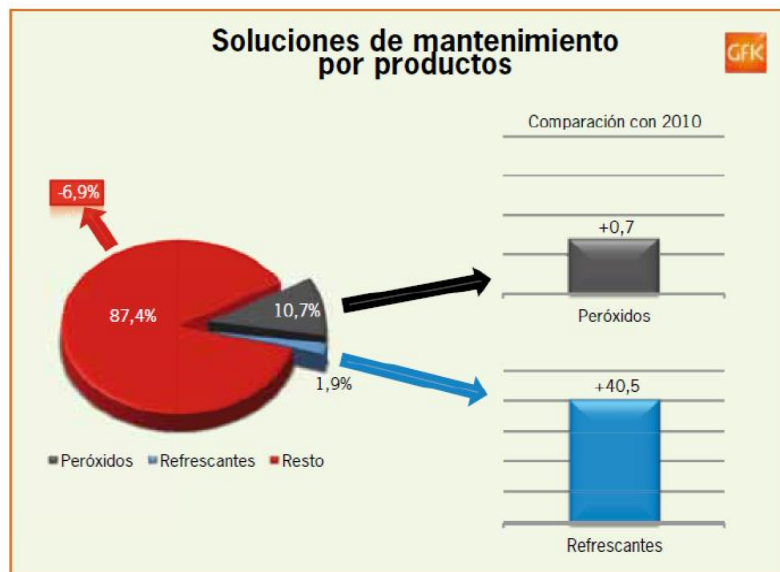


**Fuente:** Gaceta Óptica.



Dentro de la contactología, como cabía esperar, las soluciones para el mantenimiento de las lentes de contacto presentan la cara negativa del sector, al haber retrocedido un 5,6% en sus ventas. No obstante, cabe destacar un hecho insólito, que es el comportamiento de los peróxidos de hidrógeno, que mantienen su facturación incluso por encima de la del año anterior: parece que el hidrogel de silicona de las lentes de contacto tiene bastante que ver.

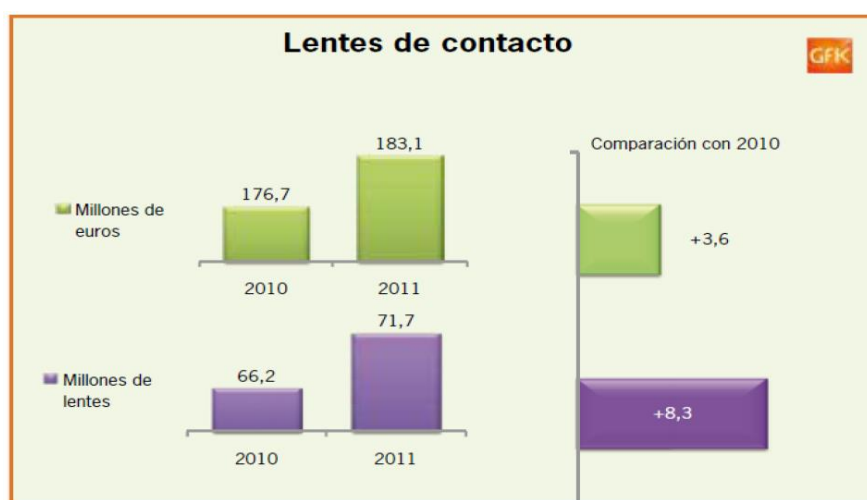
**FIGURA 32:** Evolución de las soluciones de mantenimiento.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

En cuanto a las lentes de contacto, continúan su imparable tendencia, gracias a haber vendido casi 72 millones de piezas (8,3 más que en 2010). Las desechables diarias encabezan este incremento, alcanzando las dos cifras en su crecimiento (10,3%), pero el menor precio medio de este segmento hace que las ventas totales del producto hayan crecido “solo” un 3,6% respecto al año anterior, muy por debajo del aumento en valor.

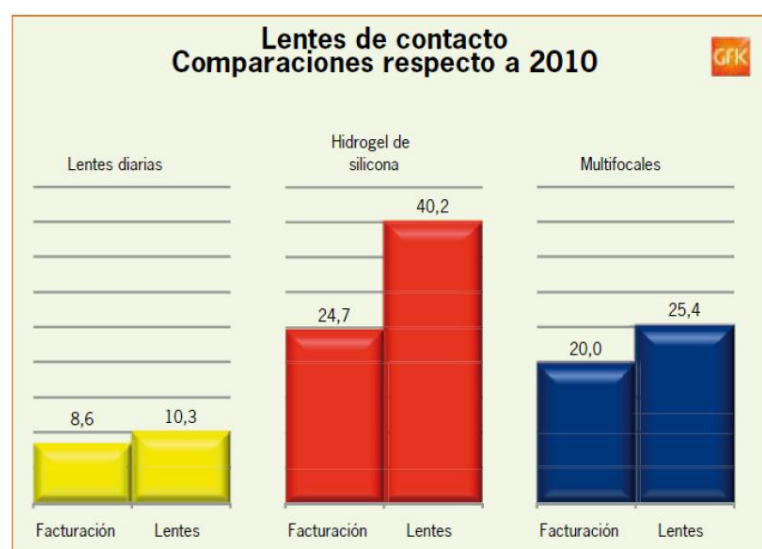
**FIGURA 33:** Evolución lentes de contacto.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

El material hidrogel de silicona, ya mencionado con anterioridad, tiene un papel fundamental en la tendencia positiva de las lentes de contacto: las fabricadas con este material suponen ya el 35% de la facturación y además crecen a buen ritmo: 24,7%.

**FIGURA 34:** Evolución lentes de contacto por tipo de material.



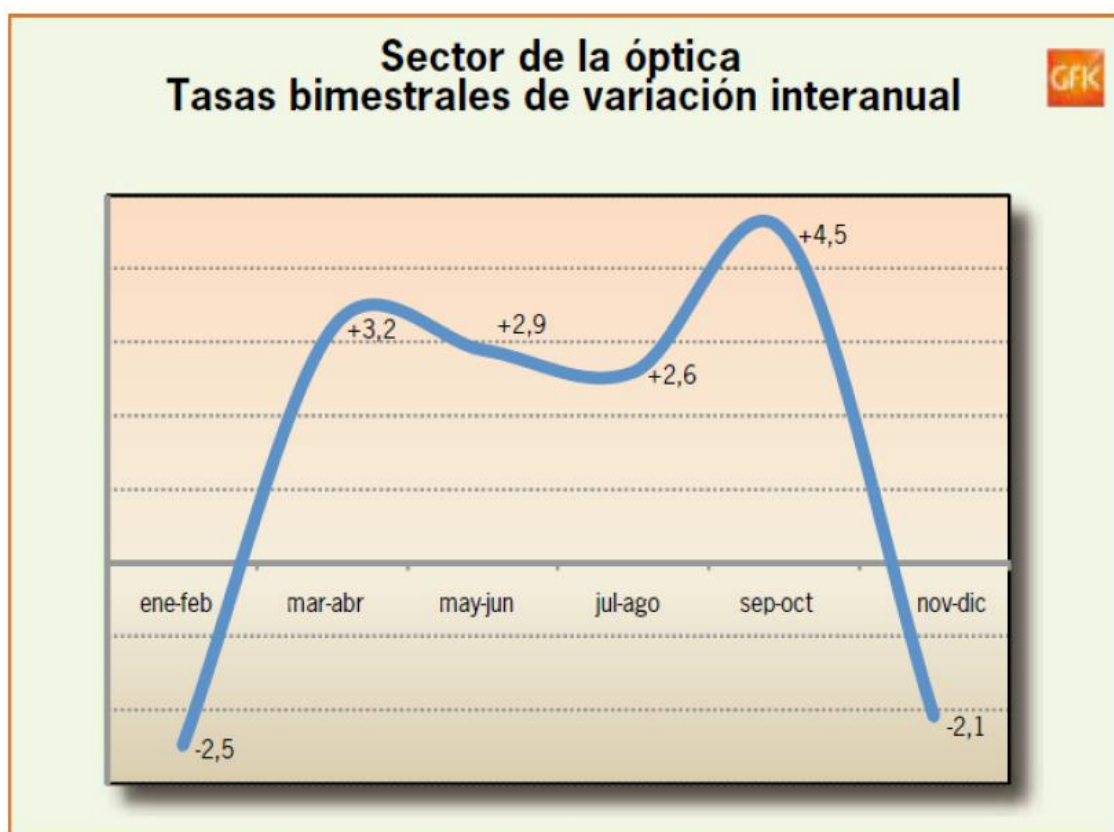
**Fuente:** Gaceta Óptica.

Por último, cabe mencionar un segmento que, aun teniendo un bajo peso en este concepto, ha aumentado su facturación en un 20%. Nos referimos al segmento de las

lentes multifocales, que ya creció un 14% en 2010 y que presenta unas buenas expectativas de desarrollo debido al envejecimiento de la población.

Volviendo al inicio del artículo, mencionábamos una tendencia un tanto irregular a lo largo del año como algo a tener en cuenta para no volvernos en exceso optimistas. Si separamos los resultados de 2011 por bimestres, podemos observar un flojo inicio de año, que pasa a presentar una tendencia positiva en el segundo semestre para mantenerse en valores similares hasta mitad de año e, incluso, subir en septiembre-octubre, y, posteriormente, volver a crecimientos negativos al finalizar 2011.

**FIGURA 35:** Tasas bimestrales de variación interanual del sector óptico.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

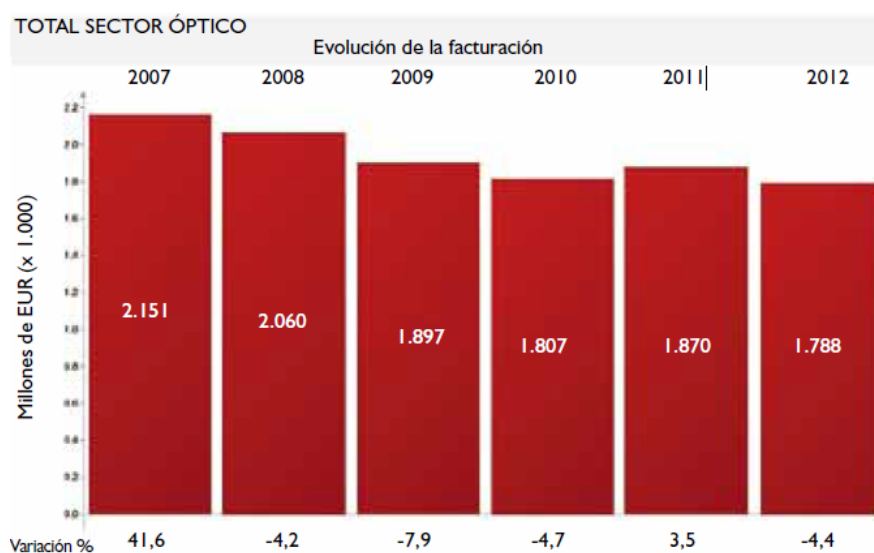
Por lo tanto, los resultados no deben servir para echar las campanas al vuelo y pensar que vuelven las vacas gordas. Más bien al contrario, el sector óptico tiene que seguir actuando con cautela y luchando para conseguir que, de nuevo, como hace unos pocos años, las cifras vuelvan a ser positivas en todos los productos y todos los periodos analizados.

## ➤ AÑO 2012

A finales de 2011 asistíamos a una alegría contenida, puesto que las cifras del año habían resultado mejores que las del ejercicio anterior. Sin embargo, hablábamos entonces de que las fluctuaciones registradas a lo largo del año no aconsejaban pecar de exceso de optimismo.

Finalmente, la realidad del mercado ha confirmado las expectativas de los menos optimistas, de manera que el cierre de 2012 ha supuesto una merma en la facturación de las ópticas de un 4,4%, comparado con 2011, alcanzando una cifra conjunta de ventas de 1.788 millones de euros.

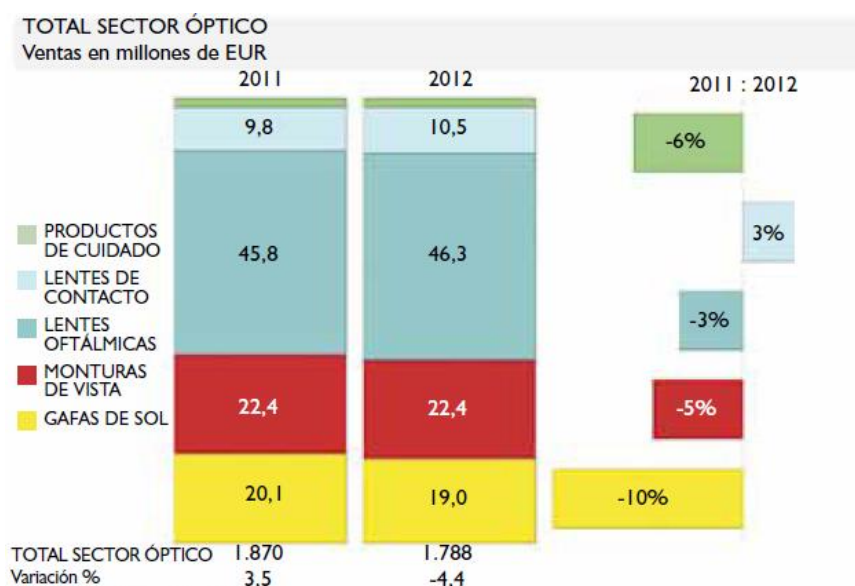
**FIGURA 36:** Evolución de la facturación del sector óptico.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

Casi como cada año, podemos comprobar cómo el comportamiento de los productos ha resultado desigual, siendo de nuevo las lentes de contacto las únicas que han experimentado un crecimiento en sus ventas.

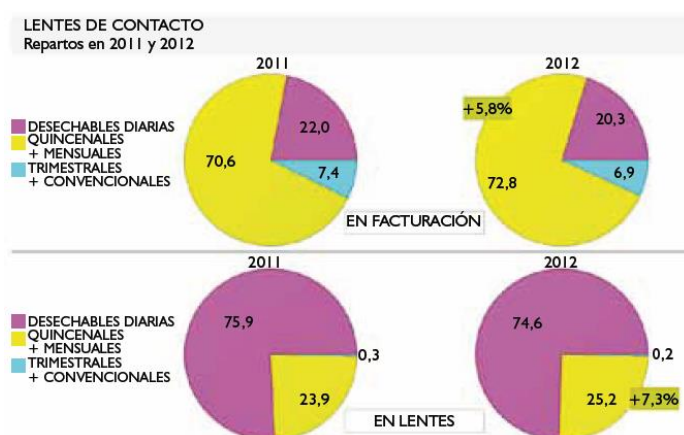
**FIGURA 37:** Ventas del sector óptico en 2011 y 2012.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

En este aspecto, conviene señalar que a lo largo de 2012 se ha producido un cambio en la tendencia de las lentes de contacto, en relación a su frecuencia de reemplazo. Hasta ahora estábamos viendo cómo las lentes de reemplazo diario eran las que más crecían. Sin embargo, el año pasado perdieron fuelle en sus ventas, siendo las de reemplazo frecuente (quincenales y mensuales) las que recogieron el testigo, aumentando su peso en la facturación y también en las lentes vendidas. Muy posiblemente, un mayor nivel de desgaste en el uso de la desechable diaria ha sido el causante de este cambio de tendencia.

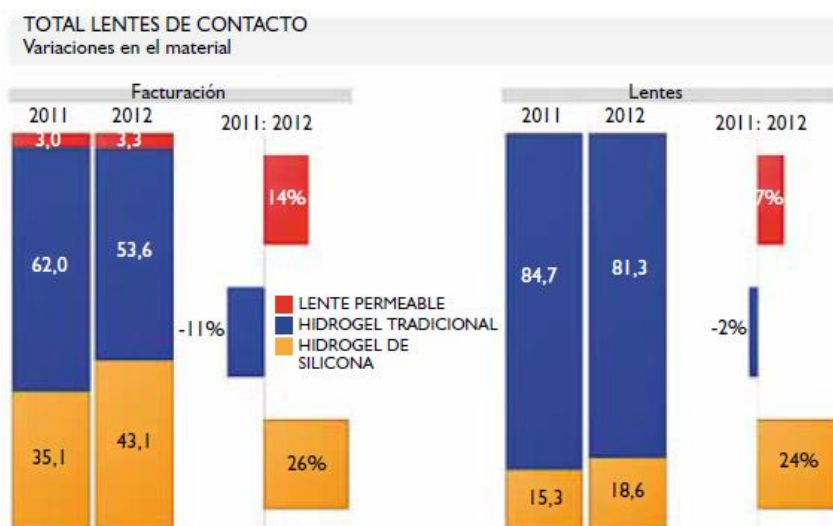
**FIGURA 38:** Repartos total y facturación de las lentes de contacto en 2011 y 2012.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

Lo que permanece invariable es el rápido avance del hidrogel de silicona entre los distintos materiales de las lentes de contacto, acercándose a la mitad de la facturación y vendiendo menos de un 20% de las piezas. Debemos destacar también el crecimiento experimentado por las lentes permeables al gas, recuperando parte de su esplendoroso pasado.

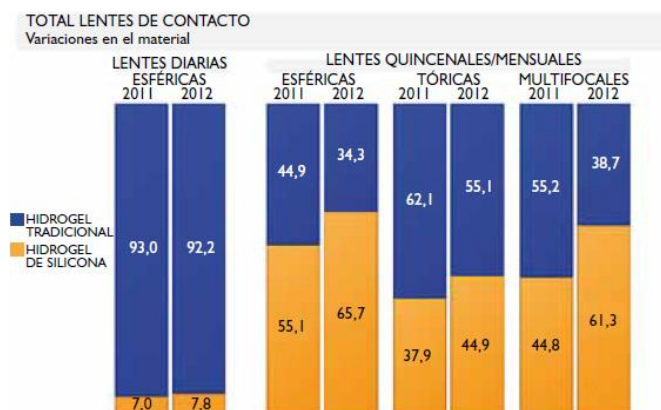
**FIGURA 39:** Facturación y porcentaje de ventas de las lentes de contacto.



Fuente: Gaceta Óptica.

Como se aprecia en la figura, el éxito del hidrogel de silicona se puede comprobar en todos los tipos de lentes desechables.

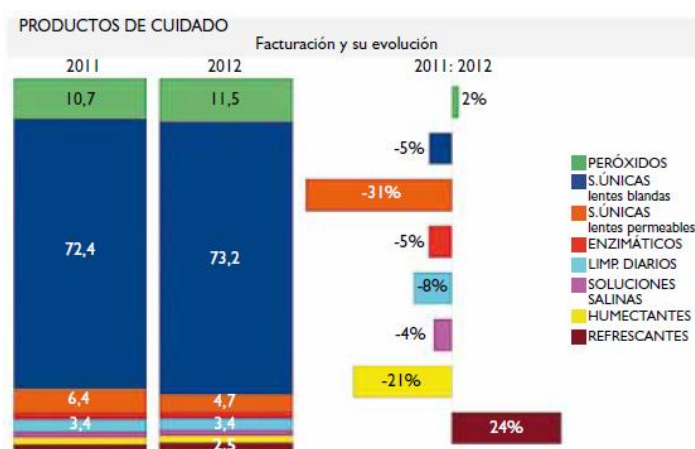
**FIGURA 40:** Porcentaje de ventas según el tipo de lentes y periodo de uso.



Fuente: Gaceta Óptica.

En cuanto a las soluciones de mantenimiento de las lentes de contacto, cuyo comportamiento resulta negativo (-6% en sus ventas), se confirma la tendencia ya apreciada en 2011: los peróxidos de hidrógeno, comúnmente asociados a las exitosas lentes de hidrogel de silicona, continúan su tendencia ascendente, si bien este dato positivo queda eclipsado por el interés que suscitan las soluciones refrescantes, que son las que se pueden depositar directamente sobre el ojo del paciente, con independencia de que este utilice o no lentes de contacto.

**FIGURA 41:** Facturación y evolución de los productos de cuidado.



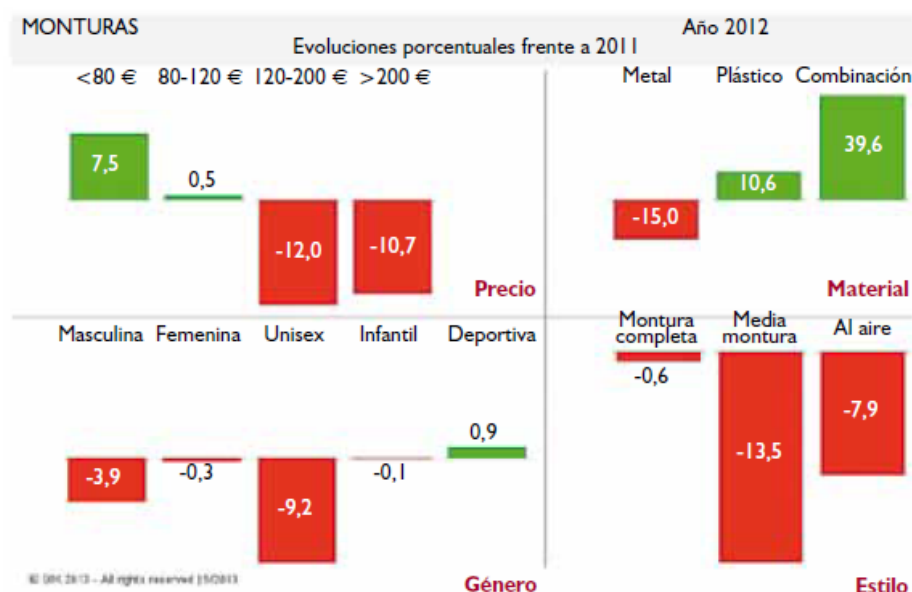
**Fuente:** Gaceta Óptica.

Las monturas de graduado vendieron 4.143.000 unidades en 2012, lo que supone un 1,5% menos que en 2011. Como su precio medio disminuyó un 3,2% (redondeando, de 100 a 96 euros), el resultado es un descenso en sus ventas de un 4,7%.

Analizando el tipo de montura, vemos cómo solo los niveles de precios más económicos han aumentado ventas, perdiendo claramente los dos segmentos por encima de 120 euros. El plástico sigue recortando peso al metal, y la combinación de ambos materiales aumenta (aunque el peso en las ventas de esta combinación sigue resultando muy reducido, por debajo del 1%); mientras que, por géneros, unisex es el segmento que presenta un mayor retroceso en ventas. Entre los diferentes estilos de gafas, las de montura completa son las que registran un menor descenso en su facturación, como puede apreciarse en los gráficos de la Figura.



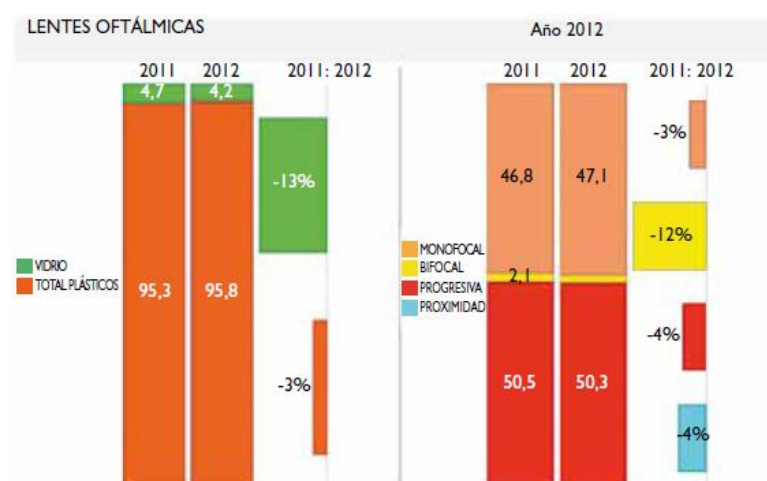
**FIGURA 42:** Evolución porcentuales de la venta de monturas por precio, material, género y estilo.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

Las lentes oftálmicas se sitúan un poco por debajo de las monturas en cuanto a su evolución con respecto a 2011, pues estamos hablando de un descenso de -3,3% en su facturación. Como cabía esperar, son las lentes bifocales y las de vidrio las que presentan cifras más negativas, como puede verse en la Figura.

**FIGURA 43:** Evolución y porcentaje de las ventas por tipo y material de las lentes.



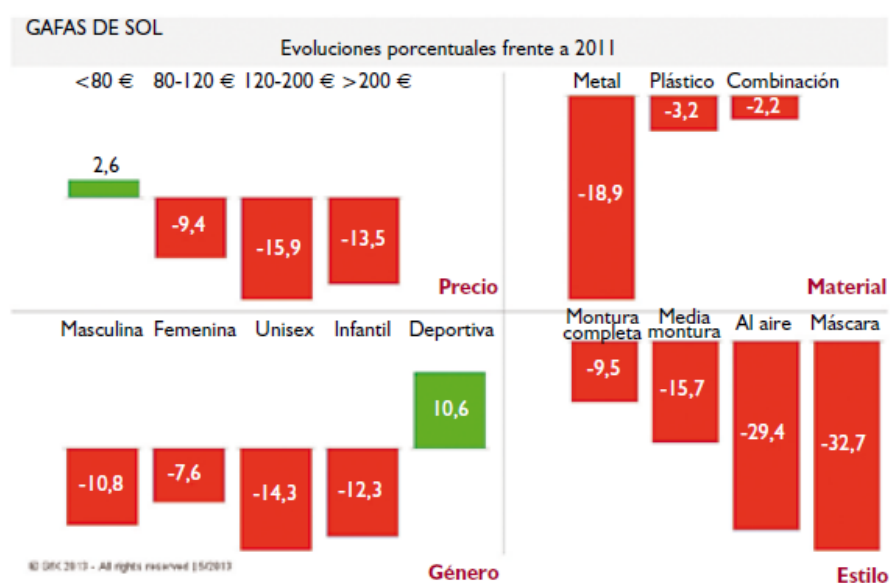
**Fuente:** Gaceta Óptica.



Por último, la gafa de sol fue el producto que presentó peores resultados el año pasado, facturando un 10% menos que en 2011, en parte debido a haber vendido menos unidades, en parte por haber reducido el PVP medio, de 93 a 89 euros. Al igual que hemos visto más arriba en las monturas de graduado, los segmentos más caros sufren una mayor recesión, aumentando sus ventas solo las gafas de sol vendidas por debajo de 80 euros. Los modelos deportivos son los únicos que se han vendido en 2012 en mayor medida que el año precedente.

En cuanto al material, las formas metálicas son las que más caída presentan en las ventas, mientras que el estilo de máscara (la lente de una sola pieza) ya dejó de estar de moda y vendió mucho menos en 2012 que en 2011.

**FIGURA 44:** Evoluciones porcentuales de las ventas de gafas de sol por precio, material, género y estilo.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

En definitiva, el sector óptico español cerró el año 2012 con unas cifras inferiores a las de 2011, siendo las gafas de sol las que mostraron un peor comportamiento, con un descenso de ventas debido a un retroceso en el precio medio y, posiblemente, a un espaciado de la reposición. En el extremo opuesto, las lentes de contacto son el único producto que se libra de la recesión. A pesar de la crisis económica, por lo tanto, la contactología continúa en fase ascendente.

## ➤ AÑO 2013

El valor del mercado de productos ópticos en España y Portugal se ha situado en 2013 en 765 millones de euros, un 5,6% menos que en 2012. De esta forma se mantiene una tendencia a la baja desde 2008, en un marco de debilidad del consumo privado y negativa coyuntura económica. En concreto, en España las ventas se cifraron en 615 millones, un 5,4% menos que en 2012.

Los segmentos de gafas de sol y monturas registraron los mayores descensos, ya que su consumo está más ligado a la coyuntura económica y a la evolución del consumo de los hogares. Así, las ventas retrocedieron respecto de 2012 en un 9,4% y 9,1%, respectivamente.

El mercado de lentes oftálmicas, el de mayor importancia en el sector, experimentó en 2012 un descenso del 6,5% con una participación sobre las ventas totales del 37%. A continuación figuran las monturas, con el 25%, repartiendo el porcentaje restante entre lentes de contacto y productos de mantenimiento (20%) y gafas de sol (18%).

La evolución de la actividad continuará penalizada a corto plazo por la debilidad de la demanda interna, en un contexto de lenta recuperación de la economía en la Península Ibérica. Así, se prevé un mantenimiento de la intensa competencia en precio y de la presión sobre los márgenes de rentabilidad.

Por su parte, las lentes de contacto continuarán aumentando su penetración en el mercado a corto plazo, mientras que las ventas de gafas de sol y monturas seguirán viéndose afectadas por la atonía de la demanda y la fuerte rivalidad en precio.

### **3.2.- PERSPECTIVAS DE FUTURO DEL SECTOR ÓPTICO ESPAÑOL.**

Pese a la apertura de nuevos establecimientos ópticos el último año en España hasta superar los 10.000, la industria óptica ha experimentado en los últimos años una contención en sus ventas, principalmente las del comercio minorista.

Los expertos que venían de otros sectores más evolucionados, por ejemplo del sector de gran consumo y habían visto cómo en los últimos quince años ese mercado, desde el punto de vista del retail, se había concentrado de forma rápida y agresiva, pasando de miles de operadores a unos cuantos cientos, donde para sobrevivir y crecer, todos los operadores se han tenido que focalizar en añadir valor al consumidor final y optimizar los costes de la cadena de valor, desde que se produce el producto hasta que llega a las manos del consumidor, pensaban equivocadamente que en el sector óptico iban a tener lugar los mismos procesos de concentración de la oferta, focalización en el consumidor y optimización de la cadena de valor, pero de forma más acelerada, como suele ocurrir en mercados tardíos.

En el sector óptico, aunque ya ha tenido lugar la revolución comercial consistente en poner el producto en contacto directo con el consumidor, es decir, pasar de la venta en mesa con el surtido en cajones a la venta en lineales con libre exposición de producto, la concentración esperada y natural no ha tenido lugar, al menos hasta ahora.

En los últimos años, el número de puntos de venta ha crecido ostensiblemente, casi doblando el número hasta superar los diez mil, y esto no ha ido acompañado de los procesos anteriores, consiguiendo que el sector se haya fragmentado aún más sin entrar en economías de escala ni optimización de costes, entrando en una fuerte guerra de precios por ganar clientes a costa del margen del óptico.

En el sector, hasta no hace mucho las barreras de entrada eran muy livianas; cualquiera que tuviera un título para poder regentar un establecimiento de óptica con un mínimo de capital e iniciativa podía establecerse de forma autónoma. Sin embargo, las cosas están empezando a cambiar: la presión competitiva vía precios, publicidad y dispersión geográfica, unidos a la exigencia cada día más elevada del cliente, empiezan a hacer patente la necesidad de una dimensión mayor y una creciente profesionalización del óptico y las cadenas hacia lo que significa la metodología de trabajo de una venta moderna y avanzada.

Actualmente, las barreras de entrada cada vez más empiezan a ser la inversión publicitaria y la necesidad de dispersión geográfica a escala nacional. No olvidemos que una de las primeras motivaciones de un cliente para acudir a una óptica es la cercanía, y para esto se requiere dimensión.

Todo este cambio, que cada vez parece más palpable para los próximos años, va a venir dado por una creciente y continuada concentración vía compras y adquisiciones y, sobre todo, una mejora de procesos de trabajo y creciente profesionalización de los operadores en dos vías: mejorando los procesos comerciales, dando mayor valor al cliente consiguiendo mayor fidelización y reduciendo y optimizando costes para poder hacer frente a la reducción de margen que está provocando la actual guerra de precios.

Para avanzar en este sentido habrá varios obstáculos generalizados en el sector que habrá que superar a nivel individual. Existe una fuerte miopía de marketing; es la explicación a la continua guerra de precios que vivimos, donde en general todas las promociones y acciones comerciales van a precio, con el consiguiente resultado de que, como todo el mundo hace lo mismo, al final nadie gana cuota de mercado, y tanto los márgenes del óptico como la banalización del producto de cara al consumidor es un hecho.

Otro problema estructural es el déficit de formación en los recursos humanos. Ya no es solamente la falta de ópticos el problema, es que debido a los inadecuados planes de estudios, totalmente enfocados a la parte técnica, existe una disfuncionalidad entre la formación recibida y las necesidades del trabajo que van a desempeñar los diplomados. Al final, esto causa un perjuicio tanto a las empresas, que tienen que complementar la formación no recibida, como a los propios diplomados, que no ven más allá de la parte técnica, renunciando por conocimientos y actitud a un desarrollo en otras funciones dentro de una carrera profesional: directores de tienda, directores de área, directores comerciales...

Esto incide en los pobres procesos comerciales dentro de la tienda, con bajas habilidades comerciales que dan como resultado baja venta cruzada, bajo aprovechamiento de oportunidades comerciales, por no hablar de factores como el merchandising, la publicidad en el punto de venta, ocasionando todo ello un bajo aprovechamiento de unos de los principales activos de una óptica independiente, el tráfico que llega a su tienda.

Unido a todo esto se encuentra la necesidad de optimizar otros activos, como son los inventarios de producto y el espacio de venta desde el punto de vista de rotación de producto.

La necesidad de modelos de gestión de surtido que favorezcan la variedad de marcas y modelos, cubriendo las necesidades de los clientes y fomentando la imagen del óptico sin acumular obsoletos es un talón de Aquiles del sector, sobre todo si tenemos en cuenta el factor moda y la creciente temporalidad de los surtidos, con menos tiempo de vigencia.

Modelos de gestión propios y de colaboración con proveedores, como existen en otros sectores como la automoción o el gran consumo, se hacen necesarios. Incidiendo en otro activo para el óptico, el espacio, el centímetro de pared es el espacio más caro para un óptico, pues es el espacio, siempre limitado para la exposición de producto, exposición que debe dar una rentabilidad vía rotación, pues el margen cada vez está siendo más erosionado.

La medida de esta rotación y su control por referencia es otro de los factores a tener en cuenta para optimizar la cadena de valor y progresar en un sector tan competitivo como es el óptico.

Al final, es una cuestión de mejorar todos los procesos comerciales y que afectan a la cadena de valor del producto, para poder ofrecer un mejor producto a un óptimo precio para nuestros clientes. Y todo esto al final se convertirá no solamente en una herramienta de diferenciación, sino de supervivencia y desarrollo.

Otro aspecto que manejan algunos profesionales del sector más optimistas, es el pensamiento de que el mercado va a crecer debido a la venta de gafa por tipo de uso, es decir, sugiere que los usuarios tengan diferentes gafas para combinar, pasando de varios productos a más productos aún; para defender esta idea se basan en que la moda hace que tengamos muchas camisas o diferentes pares de zapatos, y defienden que estas industrias también tuvieron que hacer que los clientes pasasen de un sólo producto a dos.

### 3.3.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: 5 FUERZAS DE PORTER.

En este apartado se analizará la competencia de la empresa, así como los diferentes factores que puede influir en ella.

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter en 1979, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La rivalidad entre competidores del sector.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Poder de negociación de los clientes.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Amenaza de productos sustitutivos.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

La finalidad última de la estrategia empresarial es comprender de la manera más perfecta posible las sofisticadas reglas de la competencia, y tratar de aprovecharlas o, en su caso, cambiarlas a favor de la empresa. Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. El poder combinado de todas ellas determinará las posibilidades que una empresa tiene de obtener altos rendimientos.

**FIGURA 45:** Modelo de las 5 fuerzas de Porter.



**Fuente:** Autor.

Vamos a estudiar cada una de las cinco fuerzas en nuestra empresa:

### **3.3.1.- La rivalidad entre los competidores existentes.**

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

A lo largo de los últimos años el sector óptico ha sufrido un proceso de atomización, con un incremento del tamaño de las empresas participantes y una disminución del número de actores independientes, al encontrarse en una fase de madurez. Estamos ante un mercado maduro y competitivo, caracterizado por un exceso de capacidad productiva en el mercado, lo que conduce a una fuerte guerra de precios entre los competidores.

Dentro del sector óptico encontramos los siguientes competidores:

- Establecimientos de óptica: se trata de ópticas independientes que se encuentren en la misma zona de influencia.
- Grandes superficies y centros comerciales: como El Corte Inglés o Carrefour, que entre toda la gama de productos y servicios cuentan con ópticas para sus clientes, además de la venta de gafas de sol de primeras marcas.
- Comercios de gafas de sol: tiendas especializadas en la venta de gafas de este tipo, que ofrecen un amplio surtido de marcas y modelos.
- Farmacias: en las farmacias se venden gafas para ver de cerca que suelen ser adquiridas por personas de avanzada edad por tener presbicia o “vista cansada”.
- Bazares, tiendas multiprecio, puestos y venta ambulante: estos establecimientos ofrecen gafas de sol de ínfima calidad.
- Ópticas pertenecientes a grandes grupos comerciales: nos referimos a los establecimientos de óptica de las grandes cadenas como Visionlab, General Óptica, Solóptica, Alain Afflelou,...

En cuanto a la competencia existente de nuestro centro, cabe destacar que la elección de la localización del centro fue tomada debido a que no había ninguna óptica independiente ni franquicia cercana que suministre a los clientes.

Además tras valorar las diversas opciones para nuestro establecimiento, hemos decidido crear un centro independiente, con la posibilidad de conversión a una franquicia a medio-largo plazo, si se obtienen unos resultados positivos.

Vamos a estudiar a continuación las dos posibles opciones que me planteé antes de decidirme por un centro independiente con perspectivas de franquicia.

### **La Franquicia**

La franquicia de una óptica se define como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciadora, cede, a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su saber hacer empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.

En España, los acuerdos de franquicia están regulados a través de la Ley de Ordenación de Comercio Minorista, así como por el Real Decreto 201/2010, en el que se define la relación de franquicia de la siguiente forma:

Se entenderá por actividad comercial en régimen de franquicia, regulada en el artículo 62 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, aquella que se realiza en virtud del contrato por el cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, en un mercado determinado, a cambio de una contraprestación financiera directa, indirecta o ambas, el derecho a la explotación de una franquicia, sobre un negocio o actividad mercantil que el primero venga desarrollando anteriormente con suficiente experiencia y éxito, para comercializar determinados tipos de productos o servicios y que comprende, por lo menos:

- El uso de una denominación o rótulo común u otros derechos de propiedad intelectual o industrial y una presentación uniforme de los locales o medios de transporte objeto del contrato.
- La comunicación por el franquiciador al franquiciado de unos conocimientos técnicos o un saber hacer, que deberá ser propio, sustancial y singular.
- La prestación continua por el franquiciador al franquiciado de una asistencia comercial, técnica o ambas durante la vigencia del acuerdo; todo ello sin



perjuicio de las facultades de supervisión que puedan establecerse contractualmente.”

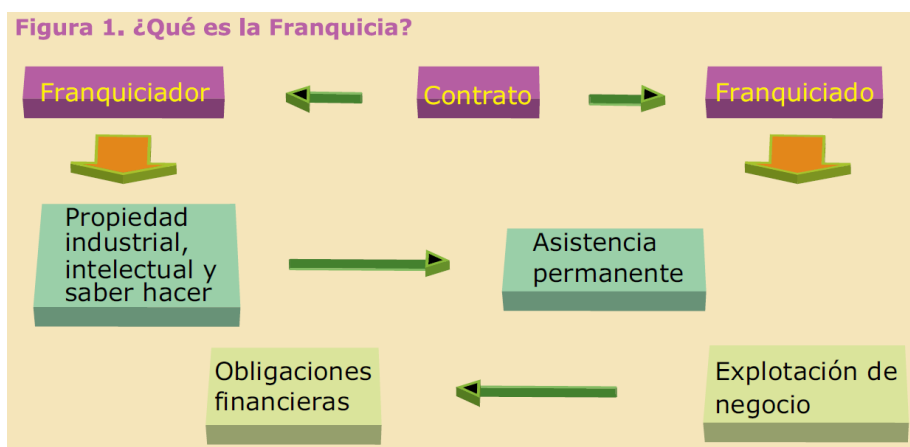
Además, conviene saber que en un acuerdo de franquicia intervienen distintas leyes tanto nacionales como comunitarias: Ley de defensa de la competencia, Ley de Marcas, etc.

El cobro de royalties de explotación y publicidad suele ser habitual, un coste lógico si se considera el valor de las campañas de promoción que habitualmente llevan a cabo estas empresas para distinguirse de su competencia.

Así, estos conceptos oscilan entre un 0% y un 4%, en el caso de los royalties de explotación, y pudiendo llegar hasta un 7% en el caso de la publicidad, una de las herramientas más valiosas para impulsar el crecimiento.

En el siguiente gráfico podemos observar de manera breve el funcionamiento de una franquicia.

**FIGURA 46:** Funcionamiento de una franquicia.



**Fuente:** Gaceta Óptica.

Las ventajas que ofrece la franquicia son las siguientes:

1. Hay un mínimo de riesgos en el momento de la inversión, pues se trabaja sobre algo ya reconocido como un buen producto.
2. Al existir ya procedimiento sobre la administración del negocio, la forma de manejar esta nueva empresa se simplifica.
3. Los costos operativos son menores debido a que se ingresa a un negocio ubicado en una economía de mayor escala.

En cuanto a las desventajas, destacamos:

1. Poco control de tu parte sobre el dominio de la franquicia, ya que está predeterminado.

2. Es necesario incorporar estructuras más sofisticadas para atender a las necesidades de la franquicia.
3. Gastos en capacitaciones a todo el personal que se tendrá a cargo.

El contrato de franquicia, por lo general, se realiza durante un periodo determinado, normalmente cinco años con periodos de renovación de igual duración, y se suele otorgar en un determinado territorio, de manera exclusiva o no exclusiva.

La franquicia de la óptica en España ha seguido un comportamiento similar al general, actuando en el mercado cadenas franquiciadoras que hoy en día están muy consolidadas.

Dichas cadenas engloban un total de 1.000 unidades de negocio, generando una facturación anual de 360 millones de euros y dando empleo a más de 2.300 personas. La fórmula de la franquicia presenta grandes ventajas para todos aquellos que quieren iniciar su actividad dentro del sector, ya que aporta una experiencia de éxito probada, imagen de marca, gran poder de compra con proveedores y orientación al mercado, entre otros.

El perfil de cliente de una franquicia es un consumidor menos exigente, movido únicamente por precio.

A continuación vamos a estudiar las principales franquicias que nos planteamos al comienzo para comenzar en el mercado:

### ➤ **ALAIN AFFLELOU**

Con más de 260 ópticas en España, Alain Afflelou Ópticos se posiciona como la primera Franquicia de óptica en el mercado español y europeo; una posición que ya mantiene en Europa con más de 1.000 establecimientos abiertos.

A mediados del año 2003, ALAIN AFFLELOU llegó a España y, desde entonces, la compañía ha experimentado un constante crecimiento, que se demuestra con un ritmo de aperturas de una óptica cada dos semanas en el último año, a pesar de la actual coyuntura económica.

La clave del éxito está en ofrecer a los consumidores productos y soluciones innovadoras que se adapten a las necesidades del actual estilo de vida. Así lo demuestra uno de los conceptos más recientes de ALAIN AFFLELOU: TchinTchin Segunda Generación, gracias al cual el 2º par de gafas puede ser para quien el consumidor quiera, sea cual sea la graduación, en la ciudad que mejor le vaya, en cualquier momento durante un año, por solo 1 euro más.

Asimismo, la estrategia de la compañía, basada en una política comercial intensiva, ha contribuido en gran medida a que ALAIN AFFLELOU sea en la actualidad la primera franquicia óptica en Europa.

Continuando con su vocación de ser los primeros, la compañía ha decidido continuar desmarcándose y convertirse en un referente en la moda óptica, no sólo como distribuidor de marcas de gran prestigio internacional, sino también como creador de una línea sofisticada de monturas Collection ALAIN AFFLELOU cuyo diseño está marcando tendencia en el sector.

Las claves de negocio:

- Política comercial novedosa y exclusiva en España. A destacar 'TchinTchin', el segundo par de gafas por sólo 1 euro más.
- Gran inversión publicitaria para respaldar su política comercial.
- Libertad del franquiciado para elegir sus compras dentro del listado de proveedores homologados.
- La experiencia de 25 años aportando clientes, volumen de venta y rentabilidad a sus tiendas.
- La cifra de venta de una óptica Alain Afflelou es 2,5 veces superior a la media del sector.

Datos de la franquicia:

- Creación: 1979
- Propios: 30
- Franquiciados: 230
- Local: 100 m<sup>2</sup>
- Población: 10000 hab.
- Facturación enseña 2010: 98.524\*
- Facturación franquicia 2010: 80.922\*

\*en miles de euros.

Condiciones económicas de la franquicia:

- Inversión: 0 € No revelada
- Ayuda a financiar: Si
- Canon de Entrada: No revelado
- Royalty: 3,8% de la CV bruta
- Canon de Publicidad: 7,5% de la CV bruta
- Sistema de suministro: Ninguno.

## ➤ GENERAL ÓPTICA

Desde su fundación y liderazgo del sector óptico hace 53 años, General Óptica disfruta de todas las ventajas que le permiten ser la más competitiva en el mercado y tener las mejores perspectivas de futuro.

General Óptica, es la marca líder que más reconocen los consumidores cuando se les pregunta que citen una enseña de nuestro sector.

Para potenciar y mantener esta ventaja competitiva, General Óptica invierte cada año más de 6 millones de euros. Además, los 182 centros abiertos propios generan una importante notoriedad entre el público final y son una fuerte barrera de entrada para competidores.

Las ventajas de ser franquiciado de General Óptica:

- Formar parte de una Marca y Grupo Líder Internacional.
- Ventajas muy fuertes en costes, gracias al poder de negociación que otorga el volumen de compras. Por ello, los costes de operación del negocio son inferiores al que tienen los operadores pequeños o independientes.
- Know How de 170 tiendas.
- Sistema de gestión del negocio funcionando desde 1.955
- El soporte de una empresa que cuenta con un equipo de 1.400 profesionales.
- Recibir formación continuada, supervisión, asesoría técnica y comercial en la gestión de la tienda.
- Aprovechar la tecnología de marketing en óptica más desarrollada del país.
- Aprovecharse de una estructura logística bien implantada.
- Un Software de gestión probado.
- Disponer de un servicio de taller central para el biselado de las lentes.

Datos de la franquicia:

- Nombre de la Empresa: General Óptica.
- Año creación: 1955
- Número Franquicias Propias: 182
- Número Franquicias Vendidas: 39
- Facturación 2010: 165.200\*

\* en miles de euros.

Datos económicos y operativos:

- Inversión Mínima: Reconversión: 12.000 € /Nueva: 110.000 €
- Canon Inicial: 17.000 €
- Royalty: 4,5% €
- Canon Publicidad: 6,5% €
- Local: 100 metros.

### ➤ **MÁS VISION.**

Su origen se sitúa en Gandía (Valencia), cuando en 1994 se crea la asociación de ópticos locales bajo el nombre de Ópticas Locales. Dos años más tarde y para favorecer el crecimiento por España, la empresa pasa a llamarse +Visión. En 2008, el

grupo pasa a formar parte de GrandVision, propiedad de la compañía holandesa HAL Investments, hoy su único propietario.

Más Visión, compañía presidida por Joost van Rens, tiene como reto convertirse en el referente español del sector de la óptica con su concepto de negocio.

Más Visión es una franquicia de cadenas de óptica nacional con un concepto único e innovador: ofrecer producto de alta calidad a un precio un 30% inferior respecto a la media del sector.

El cliente elige lo que realmente necesita de manera totalmente clara y transparente. El objetivo es situar en el mercado una propuesta comercial basada en ofrecer más valor al cliente por menos dinero.

Cuatro puntos a destacar del negocio:

- Un Know How desarrollado por el grupo de retail óptico con más de 4500 ópticas de las cuales más de 1300 son franquicias.
- Un posicionamiento de la marca a través de su campaña: “El fin de las gafas caras”.
- Alta rentabilidad asegurada.
- Simplicidad para el franquiciado, para el cliente, administrativa, de gestión, de control de stocks, etc.

Historia de MasVisión El fin de las gafas caras

- 1994: Se crea la unión de asociaciones de ópticos bajo el nombre de óptica local.
- 1996: Para favorecer la expansión en el territorio nacional, se crea la idea del grupo, bajo el nombre de Grupo empresarial +VISIÓN.
- 2008: En Julio: +VISIÓN pasa a formar parte del grupo GrandVision. En Noviembre: Todas las tiendas GrandOptical pasan a ser +VISIÓN.
- 2009: +VISIÓN lanza El fin de las gafas caras.

Datos de la franquicia:

- Creación: 1995
- Propios: 77
- Franquiciados: 2
- Local: 80 m2
- Población: 15000 hab.
- Contrato: 5 años

Condiciones económicas de la franquicia:

- Inversión: 40.000 €, en función del local comercial desde 40.000 €
- Ayuda a financiar: Si
- Canon de Entrada: 20000 €
- Royalty: 4% CVN

- Canon de Publicidad: 6.75% CVN
- Sistema de suministro: Ninguno

### ➤ VISTA ÓPTICA

VistaOptica nace en 2002 bajo el liderazgo de un equipo con más de 40 años de experiencia en el sector. En diez años ha abierto 27 establecimientos propios y 43 asociados y actualmente está buscando, a escala nacional, socios que encajen con su cultura y visión de negocio para asociarse bajo un nuevo concepto.

Además propone un servicio propio de la mejor franquicia y unos precios de compra y autonomía de una central de compras.

VistaOptica se compromete a tratar al asociado como si fuera una óptica propia tanto en la puesta a punto de la óptica como en su posterior gestión. Ofrece al asociado todas las ventajas de pertenecer a un gran grupo: su imagen (publicidad, merchandising, ofertas,...), servicios (formación, asesoramiento, innovación, sistema informático,...) y poder de compra (acuerdos, descuentos, nuevos productos,...).

En definitiva, VistaOptica traslada al asociado todo el know-how adquirido en la gestión de su propia cadena de ópticas y el asociado es quien debe utilizar las herramientas que se le ofrecen de la manera más conveniente para su propio negocio.

Filosofía de la empresa.

- Calidad en el producto, en el trato personal y en la garantía profesional. VistaOptica trabaja únicamente con proveedores que puedan ofrecer las máximas garantías.
- Moda como sinónimo de cambio y actualidad. Marcan tendencias. VistaOptica dispone de los diseños más actuales y las últimas novedades en productos. En gafas de sol y monturas ofrece amplias colecciones de marcas como Ray Ban, Oakley, Carrera, Armani, Chanel o Prada.
- Innovación. Proveedores y productos de marcas punteras y personal cualificado en formación permanente con un claro objetivo: servicio actualizado y las mejores prestaciones para los clientes de VistaOptica.
- Ofertas. Gracias a su experiencia, VistaOptica ofrece precios muy competitivos sin renunciar a la calidad del producto y del servicio. La enseña tiene como compromiso ofrecer siempre una excelente relación calidad-precio a sus clientes.

Datos de la franquicia:

- Creación: 1993
- Propios: 27
- Franquiciados: 43
- Local: 70 m<sup>2</sup>
- Población: 15000 hab.

- Facturación: 25.536\*

\*en miles de euros.

Condiciones económicas de la franquicia:

- Inversión: 90.000 € La inversión mínima puede variar
- Canon de Entrada: Variable
- Royalty: 350€ (mes y trabajador)
- Canon de Publicidad: 0
- Sistema de suministro: Ninguno.

### ➤ **SUN PLANET**

Sun Planet nació en 1997 con una idea innovadora: posicionar las gafas de sol en su segmento natural, el de la moda. Para eso se crea un concepto joven de tiendas que trata las gafas de sol como un producto exclusivo, colocándolo en el lugar que le corresponde.

Actualmente cuenta con más de 150 puntos de venta en más de seis países que le posicionan como principal cadena europea y segunda a nivel mundial en la venta especializada de gafas de sol.

Unas tiendas que con más de 60 marcas y más de 500 modelos por establecimiento llegan a todo tipo de público objetivo.

Datos de la franquicia:

- Creación: 1998
- Propios: 115
- Franquiciados: 45
- Local: 25 m2
- Población: 50000 hab.
- Contrato: 5 años

Condiciones económicas de la franquicia:

- Inversión: 100.000 €
- Canon de Entrada: 10.000 euros
- Royalty: No hay
- Canon de Publicidad: No hay
- Sistema de suministro: Ninguno

## ➤ OPTIMIL

Optimil es una cadena de ópticas que cuenta con más de 160 establecimientos en toda España y que crece a un ritmo de 20 ópticas por año. Dicho crecimiento se debe a la filosofía de la empresa, volcada en ofrecer garantías de éxito a los franquiciados.

Gestión de ventas, gestión de stocks, un conjunto de proveedores y de producto propio inmejorable junto a una imagen y comunicación constantes y de calidad, son algunos de los puntos por los cuales la franquicia Optimil está creciendo dentro del sector óptico español.

En cuanto a su historia, en 1978 Juan Botías inauguró Óptica Uxó, la semilla de lo que hoy en día es Optimil.

Con el paso de los años se fueron abriendo más ópticas con el mismo patrón de funcionamiento. Todas ellas eran idénticas y no sólo a nivel de imagen desembocando en una imagen corporativa común. En cada óptica los clientes podrían reconocer los elementos y servicios comunes que le aportarían seguridad. Todo esto, sigue siendo parte de la calidad en la atención al cliente, sin duda, la principal garantía del servicio exclusivo y personalizado de Optimil.

En 1999, cuando ya eran muchas las ópticas funcionando de la misma manera se pensó que debía haber algo más, una empresa que actuara como central de todas ellas. Así nació Cadena Visual, empresa matriz que da apoyo y asesoramiento en la gestión, optimizando los resultados que se traducen en rentabilidad y en un éxito, profesional y personal, asegurado.

Datos de la franquicia:

- Creación: 1999
- Propios: 5
- Franquiciados: 157
- Local: 90 m<sup>2</sup>
- Población: 5000 hab.
- Contrato: 5 años

Condiciones económicas de la franquicia:

- Inversión: Desde 72.000 euros
- Canon de Entrada: 9000 €
- Royalty: 0
- Canon de Publicidad: 245 euros / mes
- Sistema de suministro: Ninguno.

Ficha del negocio:

- Clientes objetivo: Amplio segmento de mercado, que necesiten servicios y productos relacionados con la visión.



- Claves del negocio: Optimil dispone de marcas exclusivas y un revolucionario sistema de reducción de stock –y por tanto, de los costes– cuando el establecimiento ya está operativo.

### **Establecimientos independientes**

El sector óptico sigue siendo la excepción a la norma. Las ópticas independientes, se encuentren o no asociadas a grupos de compra y/o de imagen, siguen estando presentes en un porcentaje muy significativo.

En momentos como los actuales, aquel porcentaje de ópticos-optometristas independientes, fieles a una determinada concepción de establecimiento óptico, se mantiene con menos dificultades que las cadenas y/o franquicias cuya estrategia de mercado se ha basado únicamente en ofrecer el precio más bajo.

El óptico independiente, a diferencia de las cadenas o franquicias que basan sus estrategias en ofrecer el precio más bajo a costa de los márgenes, ha establecido su estrategia en ofrecer el cliente un servicio de calidad. Este aspecto queda reflejado en nuestro centro, en que además de ofrecer un servicio, nos preocupamos por el cliente, es decir, todo gira en torno al cliente.

La filosofía básica del modelo de establecimiento óptico eficaz contempla las gafas, no como un objeto de "venta" en sí mismas, sino como la consecuencia de un proceso en el que todas sus fases (optometría, óptica y dispensación) están absolutamente unidas.

Una de las principales armas de los establecimientos ópticos independientes es dedicar el tiempo necesario a los clientes. Un examen visual completo, bien protocolizado, exige su tiempo y este factor juega en contra de las cadenas supermercado por su estrategia de venta rápida. Luego nuestro centro independiente ofrece lo que no pueden ofrecer las ópticas supermercado: más tiempo para dedicarse a sus clientes.

En nuestro centro lo que se intenta es enfatizar es el papel del óptico-optometrista. El protagonismo de la figura del óptico-optometrista independiente debe manifestarse en que sus clientes "no vayan sólo a una óptica" sino que "vayan a un centro óptico-optometrista"; con el matiz sanitario del mismo. Debido al desafortunado empeño de las cadenas supermercado por obviar la función sanitaria de las ópticas, dándoles la imagen de comercios de gafas, más de un consumidor desconocerá (o no tendrá presente) que detrás de cada óptica hay un director técnico óptico-optometrista responsable.

Las ventajas que encontramos al establecernos como centro independiente son las siguientes:

1. Es más innovador, ya que está más apto para responder rápidamente, las cambiantes exigencias de los clientes.
2. Brinda autonomía y satisfacción de trabajo a aquellos emprendedores con poca capacidad financiera para iniciar su propio negocio.
3. Tiene la capacidad de realizar alianzas y sociedades, a diferencia de las grandes empresas que se manejan en intereses competitivos demarcados.

Las desventajas de este tipo de negocio son:

1. El comenzar un negocio de este tipo suele hacer cambios radicales en el nivel económico del nuevo empresario, ya que deben hacer uso de sus ahorros e incurrir en variados préstamos.
2. Suelen cerrar sus negocios muy pronto debido, principalmente, a la falta de recursos económicos, capacidad técnica o falta de clientes por poca o mala publicidad.
3. Este tipo de empresas suelen tener menor acceso al financiamiento, o mayor dificultad para obtenerlo.

El perfil de cliente de un establecimiento independiente debe ser el indeciso (poco informado), el descontento (mal atendido), el exigente (exige calidad) y el difícil (casos clínicos complicados). Siempre debido a nuestro trato individual y correcto, vamos a tratar de fidelizar el mayor número de clientes.

Como dato, destacar que en España hay alrededor de 10.000 establecimientos ópticos de los cuales 3.500 son ópticas independientes.

### **3.3.2.- Amenaza de los nuevos competidores entrantes.**

En este apartado haremos referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entrada tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

Los competidores potenciales son aquellas empresas que pueden entrar en el sector óptico pero que aun no compiten en él. El grado de amenaza dependerá de las dificultades que las empresas nuevas encuentren para implantarse en el mercado, es decir las barreras de entrada.

Como barreras de entrada al sector, que implicarían una situación de inferioridad competitiva para las empresas de nuevo ingreso, encontramos:

- Presión competitiva vía precios: nos encontramos ante un sector fragmentado sin entrar en economías de escala ni optimización de costes, entrando en una fuerte guerra de precios por ganar clientes a costa del margen del óptico.
- Identidad de marca: la imagen de prestigio, credibilidad, fiabilidad y seriedad en el servicio de algunas empresas, fruto de la satisfacción dada al cliente en el pasado, crean una relación de fidelidad y lealtad hacía la marca que hace que raramente la abandone por otra nueva.

La identidad de marca, es decir, marca que goza del reconocimiento por parte de los consumidores es de vital importancia; y es aquí donde queremos destacar como centro, para ello podemos realizar lo siguiente:

- Inversión en publicidad: en nuestro caso, al ser una empresa de nueva creación, tendremos que invertir mucho tiempo y dinero en publicidad para darnos a conocer e intentar llegar al mayor público posible, para poder informar de nuestros servicios y de las últimas novedades en cuando a nuestros productos.
- Incremento en recursos humanos del déficit de formación: debido a los inadecuados planes de estudios, totalmente enfocados a la parte técnica, existe una disfuncionalidad entre la formación recibida y las necesidades del trabajo que van a desempeñar los diplomados.

Al final, esto causa un perjuicio tanto a las empresas, que tienen que complementar la formación no recibida, como a los propios diplomados, que no ven más allá de la parte técnica, renunciando por conocimientos y actitud a un desarrollo en otras funciones dentro de una carrera profesional: directores de tienda, directores de área o directores comerciales. También vamos a dotar a nuestros trabajadores de una cierta visión de marketing y trato al cliente, para conseguir el máximo confort de los clientes cuando asistan al centro.

En conclusión, se trata de un sector con barreras de intensidad media donde poco a poco existen cada vez más dificultades para introducirse en el sector.

### **3.3.3.- Poder de negociación de los clientes.**

Trata de la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Como aspectos importantes a estudiar encontramos:

- Fragmentación del sector: El hecho de que en este sector haya mucha competencia, hace que los clientes encuentren muchas alternativas entre las que poder elegir, y ello les dará un mayor poder sobre nosotros. En nuestro caso, pese a estar en una localización con menor competencia, este aspecto hay que tenerlo en cuenta para intentar sacar el máximo partido; y fomentar a los clientes a seguir acudiendo a nuestro centro.
- No existen costes de cambio: Al no existir costes de cambio a la hora de cambiar de establecimiento óptico, nuestros clientes tienen aun más poder sobre nosotros. Por ello, como he citado en el punto anterior, nuestros esfuerzos encaminados a la fidelización del cliente deben incrementarse.
- Nivel de información del cliente: actualmente nos encontramos en la denominada Sociedad de la Información por lo que el nivel de conocimiento del cliente es bastante alto. Estos disponen de mucha información a través de Internet, lo cual les permite conocer las empresas así como las ofertas que ofrecen, desde sus respectivas páginas web. Esto les sitúa en una posición negociadora muy ventajosa pues pueden obtener los precios y las condiciones de venta más favorables para ellos.
- Efectos de la crisis: la situación económica por la que estamos atravesando hace que los clientes centren su atención casi exclusivamente en el precio final, buscando siempre la mejor oferta. Anteriormente también hacían hincapié en el precio, pero también tenían en cuenta otros aspectos como el prestigio de la marca, el servicio recibido o la lealtad hacia el establecimiento. Ahora el cliente ha sustituido esos aspectos por la búsqueda del mejor precio o de la mejor oferta.
- No existe la posibilidad de la integración hacia atrás: los clientes no tienen la posibilidad de fabricar sus propias lentes o gafas, lo cual les limita totalmente a la hora de negociar el precio final del producto. Están sujetos a los precios que establece el mercado.
- Estandarización del producto: En la mayoría de establecimientos de óptica encontramos las mismas colecciones de monturas y modelos, por lo que el cliente basa su elección en la mejor oferta que encuentre en cada uno de ellos. Aquí destacamos frente a los competidores, en el papel sanitario que

desempeña el óptico-optometrista, que no solo ofrecemos la venta de productos, sino otros servicios que añaden valor a nuestros clientes.

Como conclusión podemos decir que el poder que ejercen los clientes sobre nosotros es medio, ya que a pesar de ser el único centro cercano a los clientes, los productos que compra el cliente son estándares o indiferenciados en la mayoría de los casos y los compradores tienen pocos costes de cambio, pueden cambiarnos por cualquier competidor de nuestro sector sin ningún tipo de coste. Pero debemos resaltar nuestros servicios complementarios y nuestro trato al cliente, donde reside nuestra fuerza.

### **3.3.4.- Poder de negociación de los proveedores.**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también depende del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

En nuestro sector existe una gran cantidad de proveedores que abastece a los establecimientos de monturas, lentes oftálmicas, productos de contactología, maquinaria para el gabinete, maquinaria para el taller así como otros productos varios.

- Contribución de los proveedores a la calidad del producto: los productos de los proveedores determinan en gran manera el éxito de nuestro trabajo. En este sentido el poder de los proveedores es considerable.
- Fragmentación del sector: el hecho de que exista un gran número de competidores también dentro del sector de los proveedores, disminuye la fuerza que estos pueden ejercer en la negociación.
- Bajos costos de cambio: como no existen costos de cambio del proveedor, se debilita el poder de estos sobre nosotros.
- Importancia del volumen de negocio en los establecimientos ópticos en los resultados de los proveedores: son importantes en la contribución a los resultados de los proveedores por los volúmenes negociados. A mayor

volumen de ventas del establecimiento óptico, mayores beneficios para los proveedores. Esto fortalece la posición de los establecimientos ópticos respecto a los proveedores.

Vemos, por tanto, que el poder que los proveedores tienen sobre nosotros es de intensidad baja debido a la gran cantidad de ellos, lo que permite que nos ofrezcan una variedad de productos a precios reducidos.

Además, como veremos en el apartado del plan de operaciones, vamos a formar “grupos de ópticas”, para tener un mayor poder negociación frente a los proveedores, ya que aumentaremos el volumen de los pedidos, consiguiendo así una reducción del precio.

### **3.3.5.- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.**

En este apartado hablaremos de la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

El análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Una de las grandes amenazas para nuestro centro son las operaciones de cirugía ocular para corregir problemas de visión. Y concretamente España se sitúa a la cabeza de Europa en lo que se refiere a número de operaciones de cirugía refractiva, realizada para reducir la miopía, hipermetropía y astigmatismo, con más de 250.000 intervenciones realizadas cada año.

La técnica más extendida, la del láser ‘Lasik’ dura alrededor de 8 minutos por ojo, y garantiza una visión correcta en un plazo de 48 horas. El 95% de los pacientes que se someten a la técnica mejoran su visión, aunque pueden sufrir algunos efectos secundarios, como visión de halos, deslumbramiento nocturno, alteración de la sensibilidad al contraste, entre otros, además de la sequedad ocular.

## **4.- PLAN DE OPERACIONES. CREACIÓN DE LA EMPRESA.**

Primero vamos a definir las operaciones de la cadena de valor de nuestro centro óptico-optometrista. La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en 1985 su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Una cadena de valor está conformada por tres elementos básicos: actividades primarias, actividades de soporte y margen.

**FIGURA 46:** Cadena de valor.



**Fuente:** Escuela de Organización Industrial.

Las actividades primarias son aquellas actividades implicadas directamente en la producción del producto y su venta o entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Son imprescindibles para la transformación de los inputs en outputs. Las actividades primarias son, generalmente, las siguientes:

- **Logística Interna:** Actividades relacionadas con la calidad, fiabilidad, recepción, almacenamiento y distribución de materias primas o "inputs". También se incluyen las actividades de manejo de materiales, control de inventarios o devolución a los proveedores.
- **Operaciones / Producción:** Actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en productos finales terminados (maquinado, ensamble, mantenimiento de equipo, etc.). Para que las actividades de producción añadan valor, la producción debe ser lo más rápida posible y sin defectos, y que exista una gran capacidad para producir según las especificaciones del cliente.



- **Logística Externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores. También se pueden incluir actividades de almacén de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, etc. Se podrá generar valor añadido cuando la entrega es rápida, cuando las órdenes de pedidos siguen un proceso eficiente, o cuando existe un inventario suficiente para atender pedidos inesperados.
- **Marketing y ventas:** Actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo. Los medios para ello se encuentran en una publicidad que refuerce la reputación de la marca, una fuerza de ventas eficaz, que exista reputación de calidad y una óptima elección del canal de distribución.
- **Servicios:** Actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener el valor del producto, como instalación, reparación y mantenimiento. La generación de valor se manifiesta en un buen entrenamiento de los clientes, reparaciones rápidas y fiables, disponibilidad de recambios, en formación de agentes comerciales o en crédito a los clientes.

Las actividades de soporte son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando materias primas, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa. Es decir, su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las actividades primarias y del proceso de creación de valor. Estas actividades se dividen en las siguientes actividades:

- **Infraestructura:** Consiste en varias actividades, en las que se incluyen las de administración, planificación, contabilidad, asuntos legales, finanzas, etc. Apoya normalmente a toda la Cadena de Valor y no a actividades individuales. El sistema de información estratégica de la empresa apoya la innovación y la respuesta a las necesidades de los clientes mediante una efectiva coordinación interna.
- **Recursos Humanos:** Son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa. Es decir, una formación que apoye las metas de capacidad y calidad de respuesta, que se diseñe un programa de incentivos consistente con los objetivos de la diferenciación y que se desarrolle y promueva el compromiso con el servicio al cliente.
- **Desarrollo tecnológico:** Cada actividad generadora de valor representa tecnología, ya sea a través de conocimientos ("know-how"), procedimientos o a través de la tecnología dentro del proceso. Se consigue diferenciación cuando se diseña un producto con características únicas, cuando hay un rápido desarrollo de nuevos productos o cuando existe un diseño que favorece la fiabilidad y el servicio.

- **Abastecimiento:** Se refiere a la función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí. Para poder conseguir una ventaja en esta actividad, se deben concentrar las compras en menos proveedores, a fin de incrementar el poder de negociación y conseguir mejores condiciones comerciales, o implantar el sistema "just-in-time", reduciendo así los costes de mantenimiento del inventario.

Según Porter, la cadena de valor muestra el valor total, y está compuesta por actividades de valor y de margen. Porter define el margen como "la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor".

Una vez definida los fundamentos de la cadena de valor, vamos a pasar a analizar la cadena de valor de nuestra empresa, la cual, al igual que cualquier empresa, también organiza sus actividades en torno al proceso de creación de valor para el cliente.

En cuanto a las actividades primarias:

- **Logística interna:** Control de productos y comunicación de pedidos a proveedores, recepción y colocación de pedidos, devoluciones a proveedores.
- **Operaciones:** Actividades como montaje de escaparate, limpieza del local, asesoramiento y venta a los clientes, realizar historial médico del cliente, reconocimiento y chequeo visual, graduación, detección de posibles patologías visuales en los clientes, realización de reparaciones o modificaciones en el taller, graduación de los lentes.
- **Logística externa:** Almacenamiento de los productos recibidos y control de inventarios, y productos en el escaparate.
- **Marketing y ventas:** desarrollo de promociones, diversos medios de publicidad local como reparto de promociones a mano, publicidad online, publicitarse en prensa local y revistas del sector, políticas de precios.
- **Servicio:** resolución de quejas, realización de devoluciones, posibles reparaciones. Fidelización de clientes a través de tarjeta con sus datos.

En lo que se refiere a las actividades de soporte:

- **Infraestructura:** actividades relacionadas con la contabilidad, un control de costes, gestión de la calidad-
- **Recursos Humanos:** gestión de trabajadores y horarios, procesos de reclutamiento y selección, política salarial, y formación.
- **Desarrollo tecnológico:** Comunicación activa con fabricantes, debido a su continuo desarrollo de y nuevos productos y sus ventajas; asistencia a feria

expoóptica. Inmersión en las redes sociales. Actualización de sistemas informáticos.

- Abastecimiento: Compra de todos los componentes del centro como maquinaria o escaparates.

#### 4.1.- DEFINICION JURIDICA DE LA EMPRESA.

Este apartado tiene como objeto presentar el ámbito jurídico del centro óptico-optometrista. La denominación social de dicho centro es “visionU S.L.” y su nombre comercial es “visionU”. Su logo es el mostrado a continuación, queriendo resaltar en él esa vertiente sanitaria de nuestro negocio.

**FIGURA 48:** Logo de VisionU.



**Fuente:** Autor.

Una decisión importante es el tipo de empresa que constituimos. Esta decisión está condicionada por:

- El número de promotores que integren el proyecto.
- El tipo de actividad de la empresa.
- La limitación de responsabilidad frente a terceros.
- Los aspectos fiscales.
- El capital para iniciar la actividad.
- Las ventajas e inconvenientes de cada una de las formas legales.

La forma jurídica elegida para esta empresa será la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.), se trata de una sociedad mercantil cuyo capital social está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. La responsabilidad del socio se limitará al capital aportado protegiendo así su patrimonio personal.

Para nuestro centro es la forma jurídica idónea puesto que el número mínimo de socios requeridos en ésta es de 1 (Sociedad Limitada Unipersonal, S.L.U.). En el

caso de nuestro centro, el número de socios van a ser 3, formado por un socio trabajador y dos socios capitalistas. El capital inicial mínimo de este tipo de sociedades es de 3.000 euros, y una de las características más importantes es que la responsabilidad está limitada al capital aportado protegiendo de este modo el patrimonio personal de los socios.

Características de la Sociedad de Responsabilidad Limitada:

- Carácter mercantil, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto y personalidad jurídica propia.
- En la denominación deberá figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "S.R.L." o "S.L.".
- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 euros. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.

En la siguiente tabla, podemos observar las características de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

**TABLA 16:** Características de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

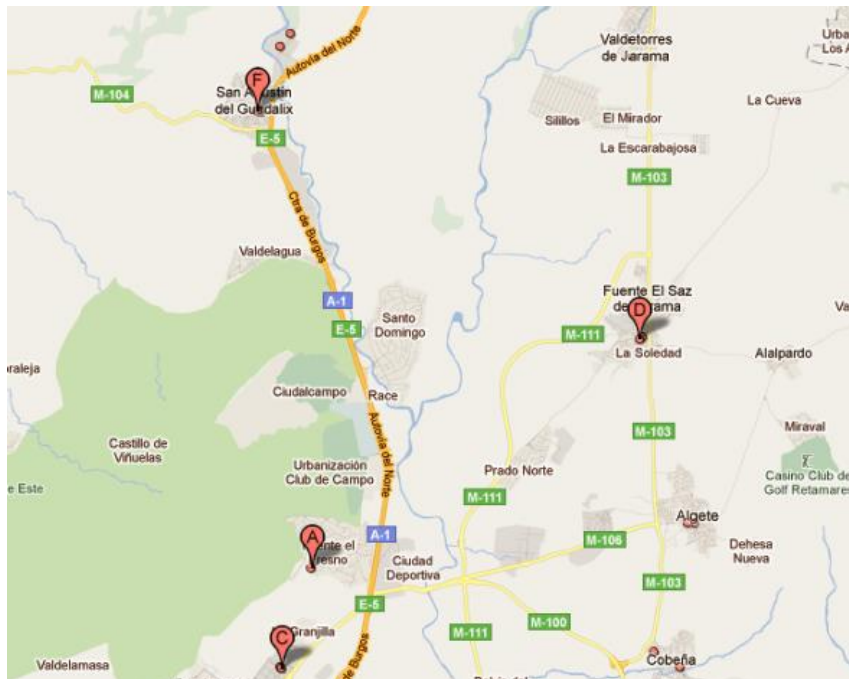
Número de socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 3.000 €	Impuesto sobre Sociedades

**Fuente:** Dirección general de la Industria y de la PYME.

## 4.2.- LOCALIZACIÓN.

La idea de crear un centro como VisionU, surgió de la falta de abastecimiento para los clientes. Se trata por tanto de una localización donde la intensidad de la competencia es baja, y donde tendremos como objetivo primordial una fidelización de los clientes. En la siguiente imagen podemos ver la distribución de ópticas en la zona.

**FIGURA 49:** Mapa de centros ópticos cercanos.



**Fuente:** Google Maps.

Por tanto, el primer paso que era determinar una localización ya la tenemos, puesto que queremos satisfacer las distintas urbanizaciones como son: Ciudadcampo, Club de Campo, Santo Domingo y Valdelagua. La vamos a situar en Santo Domingo, debido a que hay centro comercial, el cual tiene un buen flujo de clientes de la zona.

**FIGURA 50:** Localización de la óptica.



**Fuente:** Google Maps.

Para la toma de decisión sobre el local a alquilar, hemos tenido en cuenta el coste del establecimiento, la visión del local por parte de los clientes. Además debemos realizar una serie de obras de acondicionamiento para conseguir un local acorde con nuestro centro, basándonos en los consejos de los profesionales del sector. Cabe destacar que este local se sitúa cerca de un supermercado “eroski”, el cual tiene un buen flujo diario de personas, y gracias a la visión de nuestro centro, será más fácil captar la atención de los clientes.

### **4.3.- PROCESOS DE COMPRA. PROVEEDORES.**

Uno de los costes principales de nuestra empresa es el referido a la logística externa, en la compra de los inputs de nuestra empresa, es decir, los diferentes productos que ofrecemos.

En esta situación comenzamos estudiando la compra a los principales fabricantes internacionales de los diferentes productos ópticos. En lo que se refiere a lentes, monturas, y gafas de sol, los fabricantes líderes que suministran a la península ibérica son, Essilor, Hoya, Rodenstock, Rupp y Hubrach, Schulz, Seiko & Zeiss ; también comprobé los principales fabricantes para lentes de contacto como Bausch & Lomb, Ciba Visión, Cooper Vision, Johnson & Jonhnsom , y lentes de contacto Hecht.

Tras comprobar los altos precios de las compras, contacté con un profesional del sector, el cual me citó los denominados “grupos o asociaciones de ópticas”, se trata de un grupo de ópticos independientes que se unen para tener un mayor poder de negociación frente a los grandes fabricantes, y obtener así unas mayores ventajas en costes y servicios.

Estudiando los diversos grupos de ópticas, finalmente me decidí por “Cione Grupo de Ópticas”, se trata de una empresa formada por 1.000 asociados y más de 1300 puntos de venta (15% de cuota de mercado), que realiza más de 6.000 líneas de pedidos servido diariamente, y con un crecimiento notable multiplicando por 3 su facturación en 13 años, hasta lograr una cifra de 45 millones de euros en 2013.

Por tanto, Cione nos ofrece los mejores descuentos con los proveedores más importantes del sector óptico, ya que su filosofía se basa en conseguir los mejores descuentos gracias a la fuerza de Cione.

Los productos de Cione se diferencian por una gran calidad-precio, y además nos ofrece Cione herramientas de marketing necesarias para poder potenciar tus productos.

Como he citado anteriormente en este trabajo, Cione nos ofrece una innovación continua tanto en productos como en servicios, de manera que podamos aportar al cliente final un valor añadido en nuestros productos. Además nos están informando continuamente con las modas y tendencias del mercado, con el fin de lograr un buen resultado para ambas partes.

De manera que Cione va a ser el principal negociador con los grandes fabricantes, por lo que nosotros nos remitiremos a ponernos en contacto con los fabricantes a través de Cione, obteniendo grandes descuentos por formar parte de este grupo de ópticas.



El proceso de compra a Cione se realiza de la siguiente forma, tras la venta de los productos, vamos almacenando los datos en un ordenador, y también con los pedidos de los clientes sobre determinados tipos de lentes; remitiremos los pedidos a los fabricantes con el código de Cione; quién acudirá diariamente con los pedidos realizados el día anterior, o con los pedidos sobre lentes que necesitan más días para su fabricación. En cuanto el pago al proveedor, se realizará cada 60 días, como hemos acordado.

## **5.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS.**

### **5.1.- NECESIDAD DE PERSONAL.**

En este apartado vamos a confeccionar la plantilla que vamos a necesitar para el desempeño de las tareas que se van a llevar a cabo en el establecimiento.

La plantilla se compone de 2 miembros, formando un equipo de dos personas:

- El primer miembro va a ser el socio trabajador, se trata de un diplomado en Óptica y Optometría. Además está exigido por la ley que la persona que rija el negocio debe ser un óptico inscrito en el Colegio Nacional de Ópticos-Optometristas.
- El segundo miembro se va a tratar también de un óptico-optometrista. Este miembro va a tener un contrato a media jornada. Nos pondremos en contacto con las universidades para poder ofrecer nuestra oferta de trabajo en los diferentes portales de empleo que poseen.

## 5.2.- FUNCIÓN DEL PERSONAL.

A continuación vamos a detallar las funciones de cada uno de los dos principales puestos.

En cuanto a las funciones que un óptico-optometrista puede realizar, vamos a dividirla según la zona de desarrollo de dicha función:

- En el gabinete, cuarto del local donde se detectan posibles patologías, graduación,... del cliente. Aquí las funciones del óptico son:
  - Determinar el estado de salud del ojo.
  - Valoración funcional de los componentes de acomodación refractiva, ocular-sensorial-motora y perceptual del aparato visual.
  - Detección de posibles patologías, que se remitirán al oftalmólogo.
  - Tratar condiciones que requieran entrenamiento visual.
  - Graduar a los clientes.
  - Prueba de productos a los clientes, como lentillas.
- En la tienda, alma del local donde se ofrecen los productos al cliente. Las funciones del óptico aquí son:
  - Realizar pedidos y devoluciones.
  - Recepción de artículos.
  - Establecer políticas de precios y promociones con la idea de incrementar el margen bruto por periodo.
  - Implantar los criterios de merchandising (de tienda y escaparate).
  - Adaptar el surtido a las demandas del cliente y a la moda.
  - Atender, asesorar, informar y ofrecer a la clientela los productos adaptándose a cada cliente.
  - Cobro clientes y pago a proveedores.
  - Cierre de caja diario.
- En el taller y almacenaje, donde se almacena y se realizan modificaciones en el producto.
  - Montaje de lentes en las monturas.
  - Realización de arreglos de los productos.
  - Correcto orden del almacén.
- En la zona de contactología, área destinada a las lentes de contacto:
  - Prueba de los productos en el cliente.
  - Asesoramiento.

Cabe destacar que el óptico encargado, es decir, el socio trabajador; además de las funciones anteriores debe gestionar el negocio, para el correcto funcionamiento del mismo, organizando tanto el material como a los empleados:

- Organización y gestión del establecimiento.
- Política de precios, estudios de costes, marketing y promociones.
- Informática de gestión y manejo del software para el sector.

### **5.3.- FORMACIÓN DEL PERSONAL.**

En cuanto a la formación de los trabajadores, cabe destacar que los fabricantes de los distintos segmentos de la óptica ofrecen distintos cursos gratuitos sobre su gama de productos, con el fin de que los establecimientos compren sus productos.

Adicionalmente, se celebra en Madrid una feria todos los años, del 4 al 6 de abril en IFEMA, bajo el nombre de “EXPOÓPTICA”, donde se dan cita los diversos fabricantes, importadores/exportadores, mayoristas, distribuidores y servicios ópticos; todo ello referido a todos los sectores del mundo óptico.

Todos los miembros del equipo deberán asistir a los cursos referidos a los fabricantes de la tienda; y en especial, el óptico encargado, deberá asistir a la feria para ver las nuevas tendencias del mercado, y estudiar la posibilidad de nuevos distribuidores y productos; para mantener al negocio en constante evolución y no perder, o incluso conseguir, cierta ventaja respecto a los competidores.

#### 5.4.- CONTRATO DE LOS TRABAJADORES.

En cuanto a los contratos con los empleados, vamos a realizar los siguientes:

- Óptico optometrista encargado (socio trabajador): realizaremos un “contrato indefinido para empresas de menos de 50 trabajadores para mayores de 45 años desempleados inscritos en la Oficina de Empleo”.

**FIGURA 51:** Contratos para empresas de menos de 50 trabajadores.

Para empresas de menos de 50 trabajadores	Mayores de 45 años desempleados inscritos en la oficina de empleo
	Jóvenes de 16 y 30 años, ambos inclusive, desempleados inscritos en la Oficina de Empleo

**Fuente:** Ministerio de empleo y seguridad social. Servicio Público de empleo estatal.

- El segundo miembro del equipo, el óptico-optometrista: realizaremos tendrá un “contrato en prácticas a tiempo parcial”, cuyo objeto es ayudar al óptico encargado.

Este tipo de contrato se tratará de 20 horas semanales, 19 horas con horario fijo y 1 hora por si sucede cualquier situación casual. Trabajará en el horario de tarde de martes a sábado (de 17 a 20 horas), y los sábados de 10 a 14 horas.

Posteriormente, si la labor del trabajador durante esos dos años de prácticas ha sido correcta, se le ofrecerá un “contrato indefinido para trabajadores procedentes de una empresa con contrato en prácticas”.

## 5.5.- GASTO EN PERSONAL.

Primero debemos conocer el salario de un óptico-optometrista, que se definió en la revisión salarial del convenio colectivo de comercio de óptica en 2011; por lo que el salario anual de un óptico-optometrista es de 24.653,76 euros.

**FIGURA 52:** Convenio Colectivo con el salario base y anual.

ANEXO TABLAS 2012 Con revisión IPC real 2011			
TABLAS 2012 actualizadas con el 0,90% de revisión ipc real 2011		SALARIO BASE (EUROS)	SALARIO ANUAL (EUROS)
Jefe de Informática		1540,86	24653,76
Jefe de Personal			
Encargado General de Fabrica			
Jefe de Fabricación			
Delegado de Ventas			
Encargado de Establecimiento óptico			
Óptico diplomado y optometrista			

**Fuente:** Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid.

Ahora vamos a estudiar el coste del salario del socio trabajador, cuya función es óptico-optometrista, con contrato indefinido para empresas de menos de 50 trabajadores para mayores de 45 años desempleados inscritos en la Oficina de Empleo. Para ello debemos conocer las bonificaciones/reducciones de los tipos de contrato y tenemos lo siguiente:

**FIGURA 53:** Bonificaciones / Reducciones a la contratación de carácter general.

BONIFICACIONES/REDUCCIONES A LA CONTRATACIÓN DE CARÁCTER GENERAL						
TIPO CONTRATO	COLECTIVOS		CUANTÍA ANUAL (EUROS)	DURACIÓN	VIGENCIA DE LA MEDIDA	NORMATIVA
Para empresas de menos de 50 trabajadores	Mayores de 45 años desempleados inscritos en la oficina de empleo	Desempleados/as	1.300	3 años	Hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15%	► Ley 3/2012
		Mujeres subrepresentadas*	1.500			
	Jóvenes de 16 y 30 años, ambos inclusive, desempleados inscritos en la Oficina de Empleo	Desempleados/as	1.º año, 1.000; 2.º, 1.100 y 3.º, 1.200			
		Mujeres subrepresentadas	Las anteriores cuantías se incrementarán en 100 euros			

**Fuente:** Ministerio de empleo y seguridad social. Servicio Público de empleo estatal.



Cabe destacar que vamos a tomar un 30% de la seguridad social, que corresponde a lo siguiente:

- Contingencias comunes: 23,6%.
- Desempleo tipo general: 5,50%.
- FOGASA: 0,20%.
- Formación Profesional: 0,60%.

Finalmente, procedemos a hallar el coste del salario del trabajador para el primer año.

- Salario anual: 24.653,76 euros.
- Coste seguridad social (30%): 7.396,13 euros.

Por tanto, el coste a pagar por la empresa en principio es de 32.049,89 euros, pero hay que tener en cuenta las bonificaciones/reducciones del tipo de contrato:

- Coste empresa: 32.050 euros.
- Bonificaciones/Reducciones: 1.300 euros.
- **COSTE TOTAL A PAGAR: 30.750 euros.**

Cabe destacar, como veremos en el apartado financiero, que habrá que ir aumentando el sueldo conforme al IPC. Por tanto, el sueldo del socio-trabajador (Empleado 1) queda de la siguiente manera.

**TABLA 17:** Tabla salarial completa Empleado 1.

Personal	Uni.	Anual	2015	2016	2017	2018	2019
Salario anual óptico	EUR	24.654	24.654	25.073	25.499	25.933	26.373
Salario mensual óptico	EUR		2.054	2.089	2.125	2.161	2.198
Seguridad social	#	30%					
<b>Empleado 1</b>							
Salario anual emp1	EUR	24.654	24.654	25.073	25.499	25.933	26.373
Seguridad social emp1	EUR		7.396	7.522	7.650	7.780	7.912
Bonificación	EUR	1.300	1.300	1.322	1.345	1.367	1.391
Salario anual total emp1	EUR		<b>30.750</b>	<b>31.273</b>	<b>31.804</b>	<b>32.345</b>	<b>32.895</b>
Salario mensual total emp1	EUR		2.562	2.606	2.650	2.695	2.741

**Fuente:** Autor.

Ahora procedemos a estudiar el coste del contrato del otro óptico-optometrista, que como hemos comentado anteriormente, se trata de un contrato donde el primer año

será el 60% del salario fijado para esa posición, y el segundo año será el 75% del salario fijado para esa posición.

Además, tras realizar estos dos años de prácticas, se le ofrecerá un “contrato indefinido para trabajadores procedentes de una empresa con contrato en prácticas”; donde recibiremos una bonificación de la seguridad social de 700 euros al año.

Por tanto, el coste a pagar por la empresa en principio durante los cinco años, será el recogido en la siguiente tabla; que al igual en el caso anterior, va incrementándose cada año según el IPC.

**TABLA 18:** Tabla salarial completa Empleado 2.

<b>Empleado 2 (media jornada)</b>	<b>Uni.</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Salario anual emp2	EUR	12.327	12.536	12.750	12.966	13.187	13.411
Salario anual emp2 Año1	#	60%					
Salario anual emp2 Año2	#	75%					
Salario anual emp2 Año1	EUR		7.522				
Salario anual emp2 Año2	EUR			9.562			
Seguridad social emp2	EUR		2.257	2.869	3.890	3.956	4.023
Bonificación	EUR	700	0	0	700	712	724
Salario anual total emp2	EUR		<b>9.778</b>	<b>12.431</b>	<b>16.156</b>	<b>16.431</b>	<b>16.710</b>
Salario mensual total emp2			815	1.036	1.346	1.369	1.393

**Fuente:** Autor.

## **6.- PLAN DE MARKETING.**

Este apartado tiene como objetivo que el lector conozca cual será la estrategia de marketing mix seguida por el centro.

La tarea principal de nuestro centro es satisfacer las necesidades de sus clientes. Ésta es la idea básica del Marketing, que no debe confundirse con las ventas o la publicidad, ya que éstas sólo representan la aplicación de sus ideas. El plan de

Marketing es, por consiguiente, uno de los elementos imprescindibles en nuestro plan de negocio.

Las técnicas y estrategias de marketing, a través de las cuales se obtiene la respuesta a los interrogantes propios de cualquier gestión, son las cuatro P popularizadas por el profesor norteamericano Jerome McCarthy (1960), que obedecen a los cuatro factores en los que se fundamenta toda la gestión de Marketing:

- Producto.
- Punto de venta.
- Precio.
- Publicidad.

Cada uno de estos factores será explicado posteriormente.

## **6.1.- ANÁLISIS DAFO.**

En primer lugar vamos a realizar un análisis de situación para saber donde se sitúa la empresa, para ello debemos estudiar aquellas operaciones que permiten identificar la posición de la empresa en relación con el producto/servicio.

En este apartado se pretende identificar las influencias del entorno para aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa, intentar evitar las amenazas y luchar contra las debilidades.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Es la herramienta por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro. Este análisis se basa en dos pilares básicos de una organización:

- Análisis interno de la organización.
  - Debilidades. Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.
  - Fortalezas. Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, y responde a preguntas como: ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?
- Análisis externo de la organización.
  - Amenazas. Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.
  - Oportunidades. Describen los factores positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados; como posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

#### **6.1.1.- Debilidades.**

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. En nuestra empresa nos encontramos con las siguientes debilidades:

- Poco conocidos en el mercado: encontramos como principal debilidad el hecho de ser nuevos en el mercado, esto nos hace ser poco conocidos por lo que deberemos invertir dinero y tiempo en darnos a conocer.
- Gran dificultad para fidelizar: el fulgurante crecimiento, ya pasado, de algunas cadenas, basado en acciones de marketing agresivo está demostrando un punto débil, como es la gran dificultad para fidelizar. Y es lógico, ya que el que entra por precio se va por precio.

Pensamos que es necesario avanzar en el conocimiento del cliente y sus características (edad, sexo, necesidades, expectativas,...), para ofrecer productos y servicios realmente adaptados por lo que se ha de mejorar la relación centro-cliente.

- Bajos costes de cambio: Al no existir costes de cambio a la hora de cambiar de establecimiento óptico, nuestros esfuerzos deben ir encaminados a la fidelización del cliente mediante la prestación de un servicio personalizado. Intentaremos adecuarnos a las necesidades y deseos de nuestros clientes, ofreciendo calidad en nuestros servicios con presupuestos competitivos.
- Un grupo poco formado y que no se conoce: al tratarse de un nuevo establecimiento como se ha comentado anteriormente, este grupo no ha trabajado nunca conjuntamente, por lo que puede producirse alguna diferencia entre los miembros. Y además una mala formación, exclusivamente técnica, por lo que debemos formar con un matiz más marketing para un trato destacable por los consumidores.
- Alto precio de la maquinaria: algunos de los instrumentos necesarios para desempeñar el negocio tienen un coste elevado que hay que tener muy en cuenta en la inversión inicial.

### **6.1.2.- Fortalezas.**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. En nuestro negocio nos vamos a encontrar con las siguientes fortalezas:

- Estar orientado al cliente: El tiempo de dedicación al cliente es el arma fundamental de los establecimientos ópticos independientes.

Un examen visual completo, bien protocolizado, exige su tiempo y ese factor de preocuparse por la salud visual del cliente es un aspecto diferencial de nuestra marca. Este examen refleja que nuestra marca está orientada al cliente y enfatiza la función sanitaria del local. Los clientes no van a una óptica sino a un óptico-optometrista.

El trato exquisito e individualizado con el cliente y la calidad del servicio son aspectos que la clientela va a valorar enormemente y que puede ayudar a fidelizar a los clientes.

- Inclusión en las redes sociales: utilizaremos canales Web 2.0, pertenecemos a redes sociales como Facebook o Twitter, donde podremos subir las fotos de nuestra óptica, de nuestros productos y dar una amplia descripción de los servicios que prestamos. Invitaremos a nuestros clientes a dejar comentarios con su opinión sobre nuestro trabajo y atención, para que otras personas puedan leerlos. Y les mantendremos informados sobre las promociones, nuevos productos o tendencias de la marca.
- Continúas inversiones en publicidad: al ser una empresa de nueva creación, invertiremos tiempo y dinero en publicidad para darnos a conocer e intentar llegar al mayor público posible, informando de nuestros servicios y de las últimas novedades en cuando a productos.
- Alta rotación de productos: supone que los productos ofrecidos vayan cambiando y se vayan adaptando a las modas y gustos de los clientes. Y también obteniendo los productos más innovadores gracias a las propias marcas que nos proveen, y a los distintos medios para informarnos de las evoluciones, como puede ser la feria “Expoóptica”.
- Apostar por la formación continua: Gracias a la labor de los proveedores, quienes nos animan a asistir a sus cursos sobre su gama de productos, y las ventajas de estos; podemos mantenernos informados y provistos de las últimas tendencias y tecnologías en el sector óptico.
- Potenciar la faceta de consultoría en su relación con los clientes: También ligado con el valor añadido del tiempo, otro factor favorable a la óptica independiente es la capacidad de informar, explicar y aclarar.

Habitualmente los clientes/pacientes no suelen recibir demasiadas explicaciones sobre sus problemas de salud visual. Además de profesionales de atención visual primaria, somos también consultores, y este tiempo de consultoría es otro valor añadido.

- Preocupación por los más desfavorecidos: en nuestro establecimiento dispondremos de un punto de recogida de gafas, colaborando en campañas

de ayuda a los más desfavorecidos a través del envío de gafas y material óptico a los países en desarrollo.

### **6.1.3.- Amenazas.**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Si decidimos montar una óptica, es probable que tengamos que hacer frente a algunas circunstancias que amenazan al sector:

- **Crisis económica:** La situación económica actual no beneficia al sector. Aunque la mayor parte de revisiones oculares que se realizan en las ópticas son gratuitas, este sector ha percibido un descenso en las ventas por culpa de la crisis económica. Los ciudadanos tardan más en cambiar de lentes al haber menos dinero.
- **Mercado atomizado:** El mercado de la óptica en España es un mercado maduro y muy atomizado con una densidad de establecimientos que se sitúa por encima de la media europea. Tenemos actualmente una óptica por cada 5.000 habitantes y en nuestro país existen casi 10.000 establecimientos de óptica, de los que más de 3.500 son ópticas independientes.
- **Imagen incoherente que como sector de óptica transmitimos hacia la sociedad:** Para el público, para el potencial comprador, somos un sector que no transmite claridad de mensajes. Tan pronto queremos “venderle” que somos profesionales sanitarios de la visión amparados por estudios universitarios y que nuestra única misión es solucionarle sus problemas visuales, como le bombardeamos con mensajes publicitarios en los grandes medios de comunicación transmitiendo precio y comercialidad pura y dura como si únicamente fuéramos vendedores de producto.

Esta dualidad de mensajes nos hace perder credibilidad ante el usuario de nuestro producto/servicio y hace que no tenga claro quiénes somos. Seguramente porque tampoco lo tenemos claro nosotros.

Parece deseable plantear con claridad cuál es nuestra identidad como sector. Interesa saber cuál es nuestra misión como profesionales de un sector que debe mejorar ante la sociedad su “foto” ahora poco coherente. Y en consecuencia estar de acuerdo con cual es la imagen del sector que queremos transmitir a esa sociedad de la que nos tenemos que nutrir y a la que debemos servir.



- Inadecuada definición de objetivos en el sector óptico español: Un fallo generalizado hoy en determinado sector de nuestro mercado de la óptica es pensar que un óptico es un profesional de la optometría que posee además un establecimiento de venta de artículos de corrección óptica. Esta es una visión equivocada, motivada por una inadecuada definición de objetivos. Un establecimiento de óptica no es el lugar donde se gradúa la vista una persona y se le colocan unas gafas o lentes de contacto a cambio de su dinero. Un establecimiento de óptica debe ser un negocio generador de beneficios, cuyo objetivo estratégico sea satisfacer las demandas visuales de la población.

Pero una óptica tampoco debe ser un negocio cuyo reto constante sea traer nuevos clientes a nuestro establecimiento a cualquier precio y con cualquier incentivo. Entre otras cosas porque el público lo percibe como falta de coherencia con la profesionalidad que también queremos transmitir.

- Fuerte guerra de precios por ganar clientes a costa del margen del óptico: Nos encontramos ante un sector maduro, caracterizado por una fuerte competencia en precios. Por desgracia, la guerra de precios en la actualidad es habitual. Cuando se abre un nuevo negocio, muchos piensan que, para captar clientes, deben bajar los precios como reclamo en vez de ofrecer mejor servicio y atenciones que su competencia. También las grandes cadenas intentan atraer público con ese tipo de publicidad, pero el problema es que la disminución de precios suele conllevar una reducción en la calidad del producto.
- Incremento de la competencia: El número de ópticas sigue aumentando año tras año. Sin embargo, también existen otros canales sustitutivos de venta que, en ocasiones, hacen mucho daño al sector. La venta de gafas de sol y graduadas en un todo a cien o la venta por Internet sin ningún tipo de control son prácticas cada vez más frecuentes.
- Avances en la cirugía. La cirugía láser o futuras técnicas que se vayan desarrollando pueden llegar a convertirse en amenazas para las ópticas. Una de las grandes amenazas del sector óptico son las operaciones de cirugía ocular para corregir problemas de visión. España se sitúa a la cabeza de Europa en número de operaciones de cirugía refractiva, realizada para reducir la miopía, hipermetropía y astigmatismo, con más de 250.000 intervenciones realizadas cada año.
- Aparición de nuevos competidores: El mundo de la óptica no es ajeno a la venta on-line. Hasta hace poco la mayoría de los sitios de venta on-line se habían limitado a productos como las lentes de contacto, las gafas de sol, las monturas sin prescripción y algunos tipos de pequeños instrumentos (pupilómetros, gafas de prueba, etc.).

Pero durante los últimos meses es la gafa graduada completa la que se ha convertido en la protagonista indiscutible y el número de sitios Web de

venta a través de la red aumentan rápidamente en número y en oferta de productos.

Actualmente ya prácticamente nadie pone en duda ni la viabilidad ni la seguridad de la venta en línea de productos, actualmente la mayoría de estas operaciones se hacen sobre música, libros y productos electrónicos y en algunos casos superan las cifras de venta en tiendas. Para el usuario cada vez es más fácil realizar sus compras on-line y las barreras al acto de compra se difuminan y caen una tras otra. Nada impide a un usuario español hacer su compra en una Web americana, inglesa o francesa, que le envíen el producto a casa, pagar en dólares, libras o euros, muchas de estas Webs proponen una versión en nuestro idioma y la gente cada vez está más habituada a la compra en línea.

El mundo de la óptica no es una excepción a esta corriente de comercio on-line. En lo que respecta a la gafa graduada, la única barrera existente por el momento es la toma de medidas y ya se están realizando estudios para facilitar el acceso del cliente a este parámetro.

- Menor frecuencia de renovación de las gafas: Las gafas graduadas suelen renovarse cada 4.3 años de media aunque uno de cada cinco ciudadanos reconoce que tarda cinco años o más en estrenar nueva montura. En cambio, la media de renovación de gafas en Europa es de 3,3 años.
- Falta de regulación normativa: respecto a las monturas de sol, cerca del 80% son vendidas en locales no autorizados. La solución pasa por una correcta regulación normativa y la buena educación en salud visual del cliente final.

#### **6.1.4.- Oportunidades.**

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Las oportunidades que nos ofrece el sector son las siguientes:

- España se sitúa entre los principales mercados europeos del sector óptico: actualmente España es el cuarto mercado óptico europeo, solo por detrás de Alemania, Francia e Italia.
- Recuperación del sector óptico: desde el año 2010, el sector está experimentando evoluciones positivas, aumentando la facturación de lentes de contacto, monturas de vista y soluciones de mantenimiento.

- Aumento de la clientela potencial. El envejecimiento de la población, el mayor uso de los ordenadores, así como un mayor cuidado de la estética incluso en lo que se refiere a los ojos, son factores que hacen que la demanda de productos ópticos vaya en aumento. Cerca del 50% de la población española sufre problemas visuales y utiliza algún tipo de corrección óptica.

Por otro lado, se estima que el 80% de la población tiene una capacidad visual por debajo de sus necesidades habituales. Esto nos permite contemplar el futuro con cierto optimismo.

- Atención personalizada. La calidad del servicio y la formación continua de los empleados son características que te ayudarán a fidelizar a tu clientela.
- Diversificación. Ahora mismo los grandes diversifican y están apostando por la audiología. Según explican los expertos, la tendencia actual es a diversificar, aplicando técnicas nuevas, ofreciendo servicios como ayudas para baja visión, entrenamiento visual, etc. Sin embargo, otros expertos sostienen que la especialización por producto y/o calidad de servicio son las variables que más pueden garantizar un futuro prometedor para las ópticas.
- Ofrecer un producto que aúne calidad, salud y estética: Cabe destacar sobre todo la necesidad de entrar en el mundo de la moda, porque no sólo ha impactado en el sector, sino que cada vez gana más peso y protagonismo en él. Y es que hoy en día, el concepto de “llevar gafas” ha cambiado radicalmente para los 20 millones de españoles que usan gafas o lentillas, y han pasado de usar un solo modelo a disponer de varios distintos para poder conjuntar su vestimenta diaria con ellas.

Tanto es así, que incluso hay personas que utilizan lentes neutras para realzar el atractivo aun sin tener que corregir la vista. Esto resulta beneficioso al sector porque implica una mayor reposición de las lentes por parte de los usuarios y un ensanchamiento del mercado.

- Potenciar la capacidad de adaptación a la demanda: al tratarse de un sector muy ligado a la moda, es un mercado muy dinámico donde hay que agilizar la reposición de producto para ofrecer las últimas novedades.
- Apostar por la diferenciación: aunque sea difícil en un mercado donde el producto suele ser similar en todos sus aspectos. Aun así, es recomendable potenciar una imagen de marca que identifique la tienda con una serie de valores que tengan atractivo para el público.
- Posibilidad de entrada en nuevos segmentos: los establecimientos ópticos están ampliando su cartera de productos y servicios hacia nuevos segmentos. Un ejemplo son los servicios de audiología que ofrecen algunas ópticas, ofreciendo revisiones audiométricas sin compromiso y garantizando un servicio postventa y de mantenimiento, pasando por un exhaustivo proceso de adaptación a su audífono.

- No existe la posibilidad de integración hacia atrás: los clientes no tienen la posibilidad de fabricar sus propias lentes o gafas, por lo que siempre van a necesitar un establecimiento de óptica para que les facilite el producto o el servicio.
- Posibilidad de acuerdo con colegios de la zona, para realizar un examen visual, y poder detectar distintas patologías. Esto además podría atraer aún mayor número de clientes.
- Posibilidad de establecer otro modo de venta, como dispensadora de productos que no necesiten tratamiento, como líquido de lentillas o gafas de sol sin graduación; que permitan un acceso a los clientes 24/7 (todos las horas y todos los días).
- Estudio a medio-largo plazo, si los resultados obtenidos son satisfactorios de una franquicia.

#### **6.1.5.- Cuadro resumen.**

**TABLA 19:** Cuadro resumen Análisis DAFO.

<b>ANÁLISIS DAFO</b>	
<b>Análisis INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estar orientado al cliente (examen visual del óptico-optometrista).</li> <li>▪ Inclusión en las redes sociales (posible venta).</li> <li>▪ Inversión en publicidad.</li> <li>▪ Preocupación por los más desfavorecidos.</li> <li>▪ Una formación continua.</li> <li>▪ Potenciar la faceta de consultoría en su relación con los clientes con el valor.</li> <li>▪ Alta rotación de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gran dificultad para fidelizar.</li> <li>▪ Bajos costes de cambio de óptica.</li> <li>▪ Poco conocidos en el mercado.</li> <li>▪ Grupo que no se conoce y con mala formación.</li> <li>▪ Alto precio de la maquinaria.</li> </ul>
<b>Análisis EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ España se sitúa entre los principales mercados europeos del sector óptico.</li> <li>▪ Recuperación del sector óptico.</li> <li>▪ Aumento de la clientela potencial.</li> <li>▪ Atención personalizada.</li> <li>▪ Diversificación.</li> <li>▪ Producto de calidad, salud y estética.</li> <li>▪ Potenciar la capacidad de adaptación a la demanda.</li> <li>▪ Apostar por la diferenciación.</li> <li>▪ Posibilidad de entrada en nuevos segmentos.</li> <li>▪ No existe la posibilidad de integración hacia atrás.</li> <li>▪ Acuerdos con colegios (chequeo visual).</li> <li>▪ Otros medios de venta.</li> <li>▪ Posible franquicia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crisis económica.</li> <li>▪ Mercado atomizado.</li> <li>▪ Imagen incoherente que como sector de óptica (dualidad de mensajes).</li> <li>▪ Inadecuada definición de objetivos en el sector óptico español.</li> <li>▪ Fuerte guerra de precios por ganar clientes a costa del margen del óptico.</li> <li>▪ Incremento de la competencia.</li> <li>▪ Avances en la cirugía.</li> <li>▪ Aparición de nuevos competidores.</li> <li>▪ Menor frecuencia de renovación de las gafas.</li> <li>▪ Falta de regulación normativa.</li> </ul>

## 6.2.- ANALISIS Y ESTUDIO DEL MERCADO POTENCIAL.

### 6.2.1.- Mercado.

El mercado de la distribución de óptica en España está compuesto por:

- Establecimientos de óptica: se trata de ópticas independientes.
- Grandes superficies y centros comerciales: como El Corte Inglés o Carrefour, que entre toda la gama de productos y servicios cuentan con ópticas para sus clientes, además de la venta de gafas de sol de primeras marcas.
- Comercios de gafas de sol: tiendas especializadas en la venta de gafas de este tipo, que ofrecen un amplio surtido de marcas y modelos.
- Farmacias: en las farmacias se venden gafas para ver de cerca que suelen ser adquiridas por personas de avanzada edad por tener presbicia o vista cansada.
- Bazares, tiendas multiprecio, puestos y venta ambulante.
- Ópticas pertenecientes a grandes grupos comerciales: nos referimos a los establecimientos de óptica de las grandes cadenas como Visionlab, General Óptica, Solóptica, Alain Afflelou,...

El mercado de la óptica en España es un mercado maduro y muy atomizado con una densidad de establecimiento que se sitúa por encima de la media europea. Tenemos actualmente una óptica por cada 5.000 habitantes y en nuestro país existen 10.000 establecimientos de óptica, de los que alrededor de 3.500 son ópticas independientes.

Respecto a la demanda potencial, se estima que un 50% de la población española tiene problemas de visión y utiliza correcciones ópticas. Por otro lado, se estima que el 80% de la población tiene una capacidad visual por debajo de sus necesidades habituales.

En los últimos años es frecuente que las gafas, especialmente las de sol, se consideren un complemento de la moda. Además, ha aumentado el número de personas que emplean lentillas de tipo desechable que suponen ir periódicamente a la óptica para renovarlas.

Este aumento del consumo ha generado a su vez, un gran aumento del número de establecimientos ópticos, lo que da lugar que los distintos establecimientos compitan duramente en precios. Sin embargo, muchas ópticas están cambiando hoy día de estrategia para ofrecer a sus clientes más calidad, un mejor servicio y atenciones que la competencia.

Actualmente, se está presionando mucho desde el sector para que se lleve a cabo una correcta regulación legislativa y una buena educación en salud visual, debido al hecho de que se están vendiendo productos de ínfima calidad, como son gafas de sol o graduadas en comercios como bazares, venta ambulante, etc. También, la venta por

Internet es cada vez más frecuente. Todo ello lleva a un descontrol y falta de vigilancia sobre los artículos vendidos.

Competir en este mercado no es fácil, pero también debemos ser conscientes de que el pequeño establecimiento de óptica tiene ventajas que puede y debe aprovechar, porque tanto las gafas como las lentes de contacto son productos muy personalizados en los que la intervención del profesional es un factor determinante en la satisfacción final de quien las usa.

Por otra parte los grandes establecimientos y cadenas también tienen multitud de problemas, pues además de verse afectados por la crisis y por la competencia, tienen muchas dificultades para encontrar buenos profesionales que se ganen la confianza de sus clientes y le den una continuidad a sus negocios en un sector en el que el grado de implicación del óptico con sus pacientes es fundamental, sobre todo a largo plazo.

### **6.2.2.- Mercado potencial.**

No hay distinción entre los clientes de este tipo de negocio, ya que problemas de vista puede tener desde un niño pequeño hasta una persona de 80 años. Si es cierto que a medida que las personas avanzan en edad, van surgiendo mayores problemas de visión, por lo que las personas de la tercera edad serán grandes clientes potenciales.

Un total de 23,6 millones de personas usan en España algún sistema de corrección de su visión, como gafas, lentes de contacto o ambas cosas, lo que supone un 50,6% de la población.

Este porcentaje refleja el aumento de problemas visuales que se ha dado en España en los últimos cinco años, cuando los usuarios de gafas o lentes de contacto constituían un 46% de la población. No obstante, el uso de ambos sistemas es menor que en el resto de países de la Unión Europea (UE), ya que en Italia el 59% de la población lleva gafas o lentillas, porcentaje que sube hasta el 81% en Reino Unido.

Se estima que en torno a un 6% de los ciudadanos que no utilizan ningún sistema de compensación visual deberían hacerlo.

El uso de cualquiera de los sistemas de corrección visual se va incrementando con el paso de los años, según revela el estudio. Entre 18 y 34 años, el 54% de la población usa gafas o lentillas y este porcentaje se eleva a 65% cuando se trata de persona entre 35 y 54 años.

Es por esta razón que a medida que pasan los años, los españoles acuden con mayor frecuencia al especialista para hacerse una revisión visual, tal como lo recomiendan los ópticos y optometristas. El 32% de las personas mayores de 55 años visita al especialista una vez al año y un 59% se hace una revisión cada dos años, este porcentaje desciende cuando se trata de personas menores de 55 años.

Por otro lado, serán las personas con una edad que oscile entre los 18 y los 45 años, los mayores clientes de lentes de contacto y de gafas de sol, lo que no quiere decir que personas fuera de margen no consuman este tipo de productos.

El 7,4% de los españoles usan lentes de contacto. Cada vez son más las personas que utilizan lentes de contacto. De hecho, el interés por este producto sanitario ha aumentado, incluso entre las personas sin problemas de visión, gracias a la introducción de nuevos lentes, como las lentes de contacto de color.

Además, este valor del 7,4% de usuarios de lentes de contacto sitúa a España en una muy buena posición, si nos comparamos con otros países que destacan en contactología

Si se tienen en cuenta los diferentes defectos visuales, el 67% de la población tiene signos de presbicia o vista cansada. Además, muchos de ellos tienen problemas de visión respecto a las distancias, como miopía (que padecen unos 11 millones) o hipermetropía (que afecta a unos ocho millones de habitantes). Además, a medida que aumenta la edad, se incrementa el número de personas que necesitan corregir sus defectos de visión. Uno de cada cinco menores de edad (20% del total) utiliza así gafas o lentes de contacto, mientras que en la población de más de 55 años el porcentaje de usuarios de ambos sistemas es mucho mayor y afecta al 92% de este grupo de edad.

A pesar de estos datos, un 20% de la población reconoce que nunca ha visitado a un oftalmólogo para pasar una revisión visual y sólo la mitad dice haber acudido a un óptico-optometrista, en parte porque el 75% de los ciudadanos se espera a notar algún problema y no acude a las revisiones rutinarias. Sin embargo, parte de la sociedad no acude porque cree que ve bien, cuando el problema es que siempre ha visto igual.

Aunque la mayor parte de revisiones oculares que se realizan en las ópticas son gratuitas, este sector ha percibido un descenso en las ventas por culpa de la crisis económica. Los ciudadanos tardan más en cambiar de lentes al haber menos dinero. Las gafas graduadas suelen renovarse cada 4.3 años de media aunque, según este estudio, uno de cada cinco ciudadanos reconoce que tarda cinco años o más en estrenar nueva montura.

La vista es el sentido que más se teme perder con los años y al mismo tiempo es el más vulnerable al paso del tiempo, el 93% de la población española mayor de 55



utiliza gafas graduadas, lentillas o ambos sistemas de corrección visual para poder ver correctamente.

Por el tipo de productos que se comercializan en un establecimiento óptico, no existe un solo mercado objetivo en el que nos vayamos a centrar.

En referencia a la edad de los usuarios de lentes de contacto, encontramos que los más jóvenes, de 12 a 24 años, son los que más utilizan lentes de contacto. Y que el uso de lentes de contacto va disminuyendo con la edad, de forma muy notoria a partir de los 35 años.

Es importante destacar que en el grupo de personas presbítas (de 45 a 65 años) hay un 4% de usuarios de lentes de contacto y que este segmento está acelerando su crecimiento.

**TABLA 20:** Porcentaje de personas que emplean lentes de contacto en función de la edad.

GRUPO DE EDAD	% de PERSONAS que usan LC
De 12 a 24 años	<b>14,11%</b>
De 25 a 34 años	<b>11,99%</b>
De 35 a 44 años	<b>4,94%</b>
De 45 a 65 años	<b>3,99%</b>

**Fuente:** Gaceta óptica.

Las soluciones de mantenimiento van ligadas al uso de las lentes de contacto, por lo que la gráfica anterior nos sirve de referencia para saber el consumo de este tipo de productos por rango de edad.

En cuanto a las lentes oftálmicas, generalmente para cada tipo de lente va asignado un rango de edad o un segmento de mercado. Por ejemplo, los cristales multifocales (progresivos) son utilizados a partir de los 40 años, cuando el ojo humano va perdiendo la capacidad de enfocar nítidamente las imágenes cercanas. En cambio para los niños el mejor tipo de lente son las de policarbonato, son más finas y seguras, disminuyendo así el riesgo de lesiones oculares en el caso de que se rompa

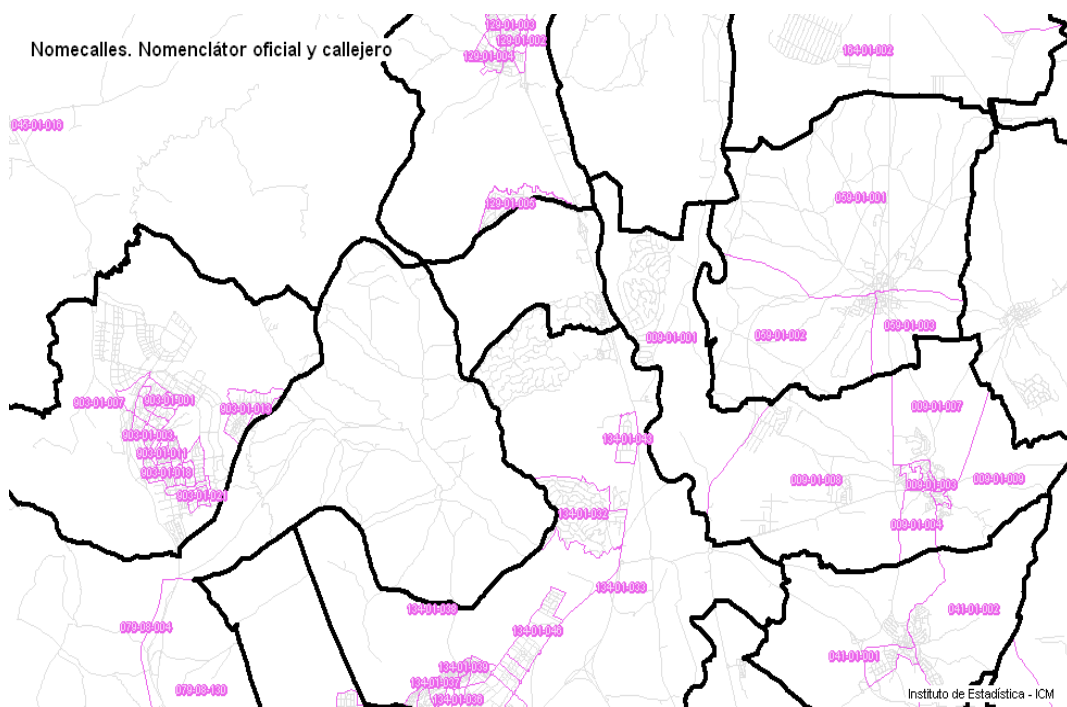
En lo que se refiere a las gafas de sol, el mercado potencial abarca desde los niños hasta los más adultos. Numerosos expertos recomiendan el uso de las gafas de sol a muy temprana edad. Los ojos de los niños están en peligro durante la exposición a los rayos del sol, ya que son más claros y permiten pasar mucha más luz que los ojos de los adultos.

Esto significa que los rayos UV pueden ocasionar mucho más daño en los niños, debido a la ausencia de defensa contra los rayos de onda corta del sol. El riesgo de daño permanente aumenta de forma alarmante si se exponen a los rayos del sol durante largos periodos de tiempo. Décadas de radiación UV pueden acarrear problemas de salud a largo plazo, como por ejemplo cataratas. Por este motivo, las gafas de sol son más que un accesorio atractivo para los niños.

En lo que se refiere al tamaño de nuestro mercado, gracias a la información sacada del Instituto Nacional de Estadística (INE), podemos averiguar el número exacto de habitantes.

Para ello hemos cogido los datos del tamaño de población por secciones censales. Por lo que primero debemos hallar que regiones censales son las que tenemos en las urbanizaciones; que queda reflejada en la siguiente gráfica.

**FIGURA 54:** Secciones censales.



**Fuente:** [www.madrid.org/nomecalles](http://www.madrid.org/nomecalles)

Por lo que las principales urbanizaciones tienen los siguientes códigos:

- Santo Domingo: 2800901001.
- Valdelagua: 2812901005.
- Club de Campo: 2813401043.

Cabe destacar que de Ciudalcampo no pudimos hallar la región censal, pero tras informarnos con personal de la urbanización, nos comentaron que la población residente en Ciudalcampo era superior a la de Santo Domingo, del orden de un 25% más de población.

Además vamos a considerar que a parte de los residentes, los acuerdos con colegios y clubes de la zona (RACE, R.S.H.E. Club de campo y Club social Santo Domingo), que van a suponer un incremento del tamaño del mercado.

El acuerdo con los colegios supondrá un incremento sustancial en el mercado entre la edad de 5 y 19 años. Tras ponernos en contacto con los respectivos colegios, hemos hallado el tamaño de mercado reflejado en la siguiente tabla.

**TABLA 21:** Número de alumnos en los colegios respectivos.

<b>Colegio</b>	<b>Unidades</b>	<b>SEK</b>	<b>Trinity</b>	<b>Ceips SD</b>	<b>TOTAL</b>
No de clases	#	13	13	11	
Clases por curso	#	6	5	2	
Estudiantes por clase	#	20	30	20	
<b>Total estudiantes</b>	<b>#</b>	<b>1.560</b>	<b>1.950</b>	<b>440</b>	<b>3.950</b>

**Fuente:** Autor.

Por otro lado, el acuerdo con los clubes sociales incrementará también el mercado. Pero en este caso la disposición del mercado no va a ser total, sino que tras consultar con los clubes, hemos estudiado una penetración en el mercado del 25%; gracias a la información de otras ofertas similares (como GALP gasolinera), los datos totales los hemos hallado gracias a la información facilitada por los respectivos clubes.

**TABLA 22:** Número de socios en los clubes respectivos.

<b>Clubs</b>	<b>Unidades</b>	<b>RACE</b>	<b>RSHECC</b>	<b>SD Paddle-Racket</b>	<b>TOTAL</b>
No de socios	#	22.000	6.000	500	28.500
Porcentaje de acuerdo	%				25%
<b>No socios con acuerdo</b>	<b>#</b>				<b>7.125</b>

**Fuente:** Autor.

Finalmente, obtenemos la siguiente tabla donde se reflejan en unidades de personas la población por secciones y edad.

**TABLA 23:** Mercado objetivo total.

	Ambos Sexos							
	280090100 1 - SD	28129010 05 - V	281340104 3 - CC	28009010 01 - C	TOTAL RESID.	COLEGIO	CLUB	TOTAL FINAL
<b>Total</b>	<b>2.987</b>	<b>1.766</b>	<b>2.837</b>	<b>3.734</b>	<b>11.324</b>	<b>3.950</b>	<b>7.125</b>	<b>22.399</b>
0-4	112	104	321	140	677	-	267	944
5-9	214	133	352	268	967	1.317	510	2.794
10-14	269	134	286	336	1.025	1.317	642	2.984
15-19	199	96	162	249	706	1.317	475	2.497
20-24	165	97	91	206	559	-	394	953
25-29	159	114	57	199	529	-	379	908
30-34	135	135	143	169	582	-	322	904
35-39	159	171	338	199	867	-	379	1.246
40-44	233	186	420	291	1.130	-	556	1.686
45-49	256	162	322	320	1.060	-	611	1.671
50-54	195	143	152	244	734	-	465	1.199
55-59	154	87	81	193	515	-	367	882
60-64	153	65	47	191	456	-	365	821
65-69	159	52	28	199	438	-	379	817
70-74	142	39	20	178	379	-	339	717
75-79	135	27	12	169	343	-	322	665
80-84	90	10	4	113	217	-	215	431
85-89	35	6	-	44	85	-	83	168
90-94	20	4	1	25	50	-	48	98
95-99	2	1	-	3	6	-	5	10
100 y más	1	-	-	1	2	-	2	5

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística (/Autor).

## **6.3.- DESARROLLO DEL MARKETING MIX.**

### **6.3.1.- Estrategia de producto y servicio.**

En nuestro establecimiento, a través de un servicio personalizado y orientado al cliente, desarrollaremos las siguientes actividades:

- Examen y análisis visuales mediante lentes, prismas o entrenamientos visuales y optométricos.
- Mejora del rendimiento visual por medios físicos, tales como las ayudas ópticas (gafas graduadas, protectoras, filtrantes de las radiaciones solares o lumínicas de origen natural o artificial, gafas de sol, lentes de contacto y otros medios adecuados), entrenamiento, prácticas de optometría, reeducación, prevención y otras actividades similares.
- Tallado, montaje, adaptación, suministro, venta, verificación o control de los medios adecuados para la prevención, detección, protección, compensación y mejora de la visión.
- Venta de productos para limpieza y mantenimiento de lentes de contacto.
- Servicio de Contactología: Adaptación de lentes de contacto y su posterior seguimiento.
- Venta de monturas para lentes oftálmicas.
- Adaptación de ayudas en baja visión.
- Aquellas otras actividades para las que el título de óptico-optometrista capacite legalmente.

Para ofrecer un mejor producto/servicio, nuestra empresa estará orientada al servicio y a la satisfacción de los clientes. Estos quieren tener la certeza de que nosotros cuidamos de ellos, que nos interesamos por su salud. Este interés se manifiesta del siguiente modo:

- Cortesía: intentaré siempre tratarle con cortesía y respeto.
- Equidad: le trataré siempre con profesionalidad esmerada.
- Comunicación: escucharé siempre lo que tenga que decirme y le mantendré convenientemente informado.
- Solución de problemas: comprenderé sus problemas y necesidades, y haré lo posible y lo imposible por solucionarlos.

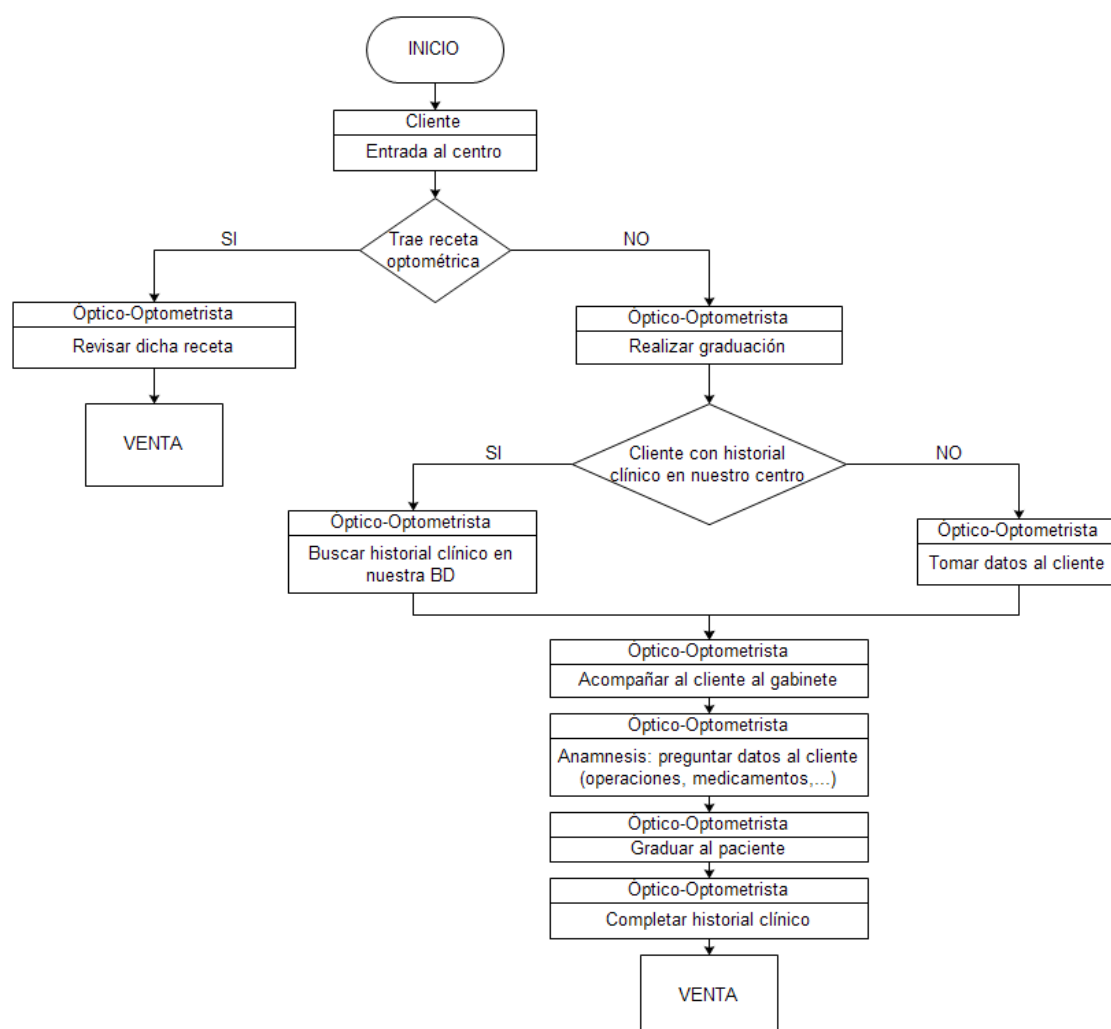
Hay que tener en cuenta que el “mejor servicio” no quiere decir nada. Lo que cuenta es el “mejor servicio tal como lo entiende el cliente” y que los usuarios son “personas”. Por tanto, nuestra preocupación esencial será la satisfacción de los mismos. Para ello:

- Las cosas pequeñas marcan las diferencias: La excelencia es cuestión de milímetros. Un millar de pequeñas cosas hechas un poco mejor es lo que recuerdan siempre.
- Los clientes son humanos: Atención cálida, humana, palpable. Las razones del cliente son leyes para los profesionales de nuestra empresa.

- Ganarse la confianza del cliente y conservarla: La forma de ganarla es con el pequeño detalle.
- Las reclamaciones que valen su precio en oro Son una oportunidad de ayudar. Aportan sugerencias de mejora constante.
- Indicadores claves de satisfacción: Debe existir un termómetro para medir el grado de satisfacción.

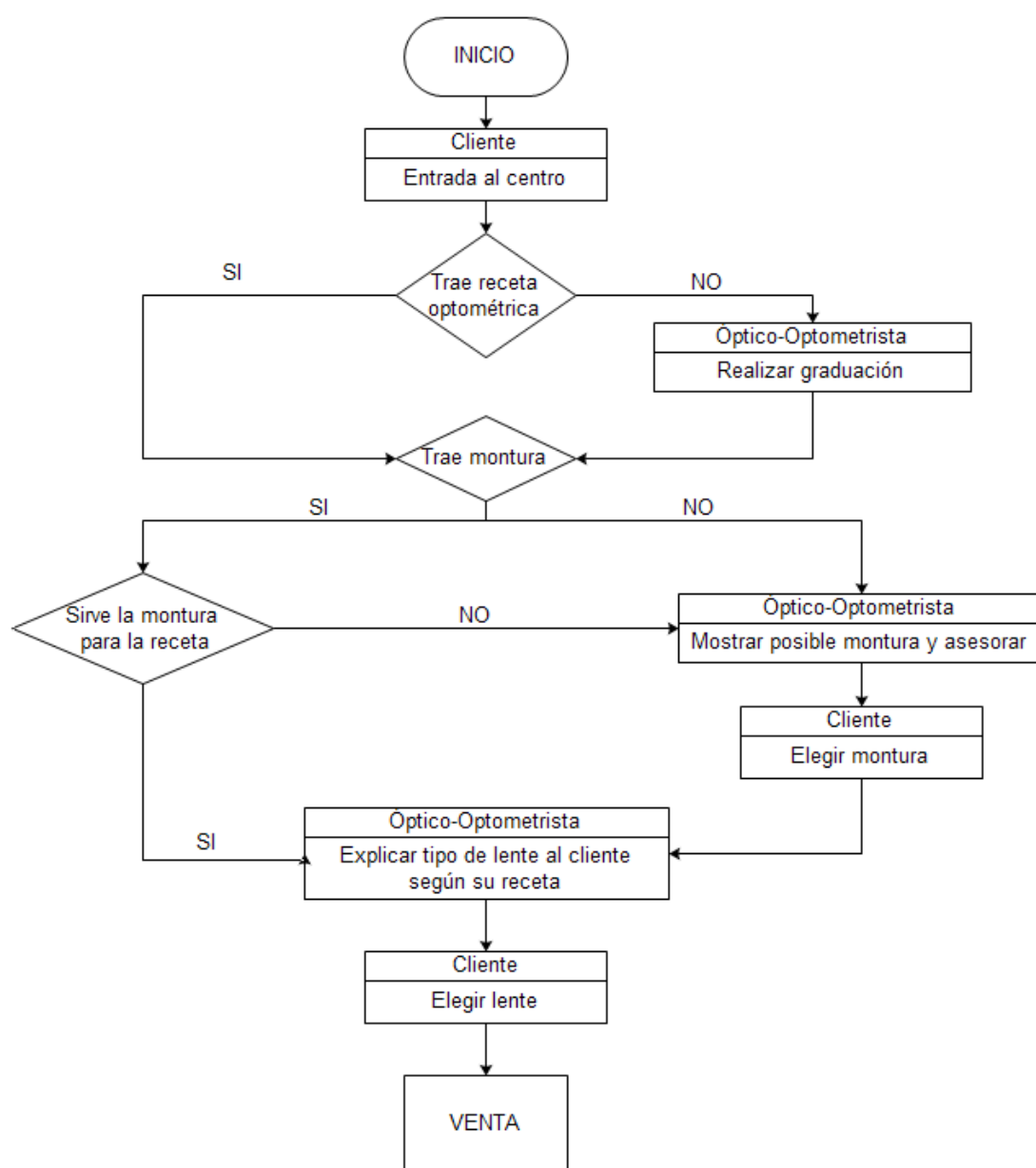
A continuación se muestran los diferentes diagramas de procedimientos de los principales procesos que se realizan en nuestro establecimiento. El diagrama de proceso es una forma gráfica de presentar las actividades involucradas en la elaboración de un bien y/o servicio terminado.

**FIGURA 55:** Diagrama de descripción del producto/servicio del centro.



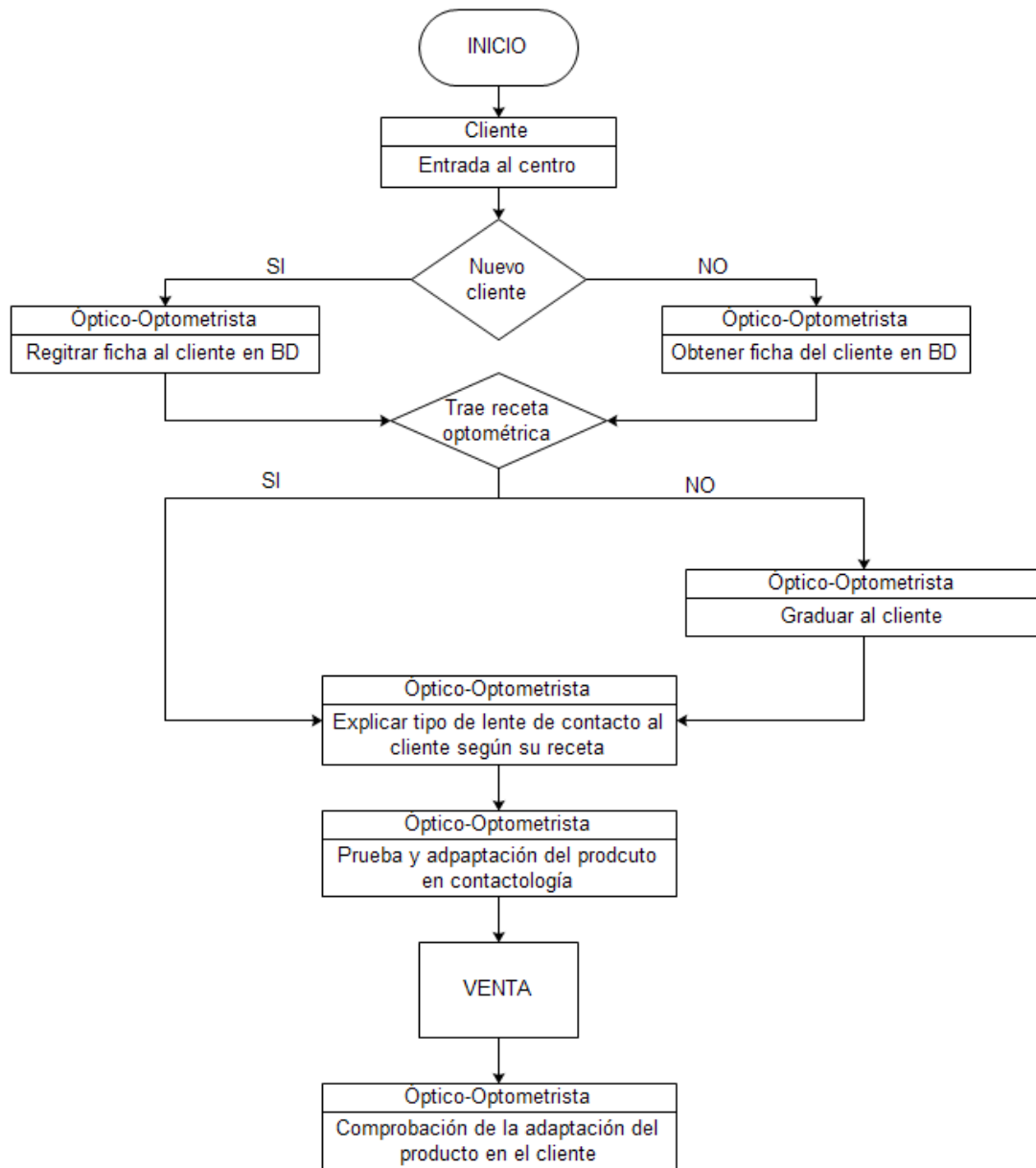
**Fuente:** Autor.

**FIGURA 56:** Diagrama de venta de monturas y lentes.



**Fuente:** Autor.

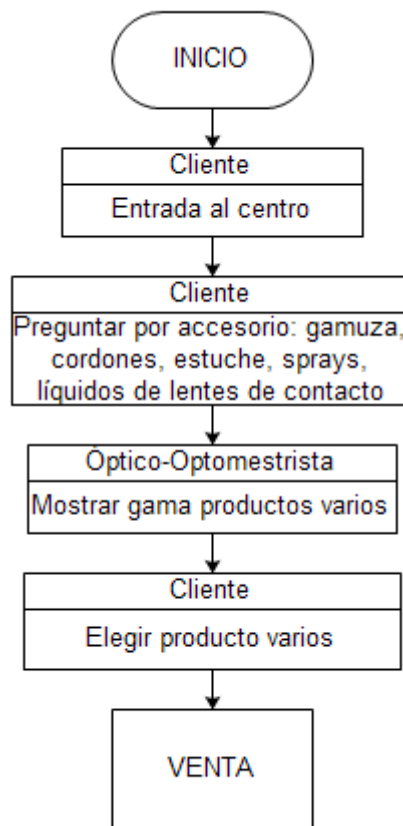
**FIGURA 57:** Diagrama de venta de lentes de contacto.



**Fuente:** Autor.



**FIGURA 58:** Diagrama de venta de productos varios.



**Fuente:** Autor.

### 6.3.2.- Estrategia de precios.

Debido al servicio a que se dedica una óptica, en algunos casos no se dispone de un precio establecido. Por ejemplo, para lentes oftálmicas, antes de dar un precio final debemos saber de antemano la graduación del paciente, y, a partir de ésta, dar un precio de lentes oftálmicas según las necesidades del cliente, así como de lentes de contacto. A continuación, vamos a resumir de qué depende el precio de una lente oftálmica:

Hay varios tipos de lentes:

- MONOFOCALES:
  - De diseño común: Esféricas.
  - De diseño especial: Asféricas.

- **MULTIFOCALES:**
  - Bifocales.
  - Progresivas.
  - Ocupacionales.

Y dentro de cada uno de estos tipos se clasifican, atendiendo al material del que están hechas en:

- **MINERALES:** Con distintos índices de refracción (dependiendo de la graduación del paciente).
- **ORGÁNICAS:** Con distintos índices de refracción.

Junto a las tarifas correspondientes a la potencia y al diámetro de la lente, los catálogos también incorporan los costos adicionales que supone al incorporar a dicha lentes otros suplementos citados seguidamente:

- Tratamientos especiales: antirreflejantes, endurecidos, monocapas,...
- Color: blanco, fotocromático o degradados, lentes de sol, etc.
- Potencias especiales o fuera de rangos comerciales.
- Diámetros no habituales.
- Efectos prismáticos.

Así pues, dependiendo de la graduación, tipo de lente y costos adicionales, tendremos un precio diferente para cada tipo de cliente, por lo que no hay un precio establecido. Para los cálculos vamos a establecer un precio medio de las lentes de 47 euros, este dato proviene de un negocio de tamaño similar en el que nos basaremos para realizar el estudio económico.

Ahora vamos a explicar los diferentes tipos de lentes de contacto que vamos a comercializar en nuestro establecimiento, dentro de los cuales varía el precio. Existen varios tipos de lentes de contacto:

- **LENTE DE CONTACTO BLANDAS CONVENCIONALES:** Estas lentes están hidratadas, es decir, el agua forma parte de su composición. Según la cantidad de agua que tengan se clasifican en: lentes de hidratación media (proporción de 36 y el 55 % de agua) y lentes de alta hidratación, (proporción de 55 % de agua). Un porcentaje de hidratación mayor nos indica que la lente es más permeable, es decir, ese material permitirá un mayor paso de oxígeno a su través. Con el fin de conseguir que el ojo reciba un mayor aporte de oxígeno, se puede emplear un material más permeable, o bien, fabricar lentes más finas. Estas lentes de contacto tienen una duración de un año
- **LENTE DE CONTACTO BLANDAS DESECHABLES:** Lentes desechables son un tipo de lentes blandas que, una vez que se quitan del ojo, se desechan y se tiran. Esto permite usar las lentes de contacto de forma ocasional, siendo útil por ejemplo para deportistas, personas que viajan con frecuencia,...

- **LENTES DE CONTACTO DE REEMPLAZO FRECUENTE:** Lentes de reemplazo frecuente se diferencian de las lentes desechables en que no se puede dormir con estas lentes puestas. El usuario las lleva durante un número de horas al día y debe quitárselas para dormir. Las lentes de reemplazo frecuente suelen ser blandas y las que más se utilizan son las de reposición mensual, aunque también existen lentes que se reponen cada dos semanas y lentes que se reponen cada tres meses.
  
- **LENTES DE CONTACTO DE USO PROLONGADO PERMANENTE:** Estas lentes de uso prolongado se utilizan de forma continuada durante un periodo superior a una semana. Se ha comprobado que esta modalidad de uso da lugar a un mayor riesgo de complicaciones. Por este motivo, solamente es recomendable en determinados casos, por ejemplo en el caso de ancianos que no pueden manipular las lentes para ponérselas y quitárselas. También se llevan de forma prolongada las lentes con indicación terapéutica, por ejemplo las que se utilizan después de una cirugía ocular.

Por tanto, y basándonos en los datos del negocio, las lentes de contacto van a tener un precio medio de 63 euros.

En cuanto al precio de las gafas de receta, depende de la marca de la misma, estableciendo un precio medio de 152 euros. También existe la posibilidad de comprar gafas sin graduación, que tiene un precio medio de 131 euros.

Respecto a las gafas de sol, al igual que las gafas de receta, los precios varían según el tipo de marca de la misma, estableciendo un precio medio de 80 euros.

En cuanto a los productos varios, en nuestra óptica encontraremos con diversos tipos desde las soluciones de mantenimiento de las lentes de contacto, donde dentro de las cuales también tenemos varias marcas, hasta fundas de distintas marcas, cordones para gafas, spray limpiadores de lentes oftálmicas, porta lentillas,... El precio medio de este tipo de accesorios varios es de 7 euros.

Cabe destacar, que el pago del producto, éste se puede hacer de tres formas diferentes:

- En efectivo.
- Mediante tarjeta de crédito o débito.

### **6.3.3.- Distribución.**

La naturaleza del contacto entre la empresa y el cliente es diversa. Pueden darse los siguientes casos:

- Que el cliente acuda directamente a nuestro establecimiento para conocer nuestros productos o servicios.
- Que se ponga en contacto con nosotros a distancia (vía correo electrónico, redes sociales o telefónica).
- Que sea nuestra empresa quien contacte directamente con el cliente para presentar nuestros productos o servicios.

La entrega del producto variará en función del mismo y del stock que se disponga en la óptica. Habrá productos que se podrán entregar al instante en el momento de su venta (es el caso de las soluciones de mantenimiento, accesorios o gafas de sol siempre que no sean graduadas), o hay otros casos donde la entrega se realizará pasados unos días (es el caso de la venta de lentes oftálmicas o lentes de contacto, ya que hay que enviar la fórmula al laboratorio para que fabriquen el tipo de lente adecuada para el cliente. Una vez fabricada se traslada a la óptica para su adaptación). Este proceso depende del tipo de lente, siendo el periodo máximo de una semana en el caso de las lentes progresivas y las de muy alta graduación; pero normalmente suelen realizarse de día a día.

### **6.3.4.- Medidas de publicidad.**

La promoción o comunicación es clave para que la empresa pueda informar a los clientes de sus productos o servicios, persuadirles de que su producto les proporcionará más beneficios que los de la competencia y recordarles que nuestro servicio continua disponible y, de este modo, motivarlos para que lo consuman. El “Mix Promocional” consiste en la combinación específica de publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo que utiliza la empresa para alcanzar los objetivos de publicidad y marketing. Estos objetivos son el darnos a conocer en el mercado, crear una imagen y suscitar sentimientos de agrado, preferencia y convicción. Para conseguir una comunicación adecuada, nuestra empresa empleará el siguiente mix promocional:

#### **➤ Publicidad.**

Se trata de toda la comunicación personal y pagada para la presentación y promoción de los productos y servicios por cuenta de la empresa. Ésta nos servirá para informar al mercado de nuestros servicios, alcanzar a masas de compradores dispersos a bajo coste, construir una imagen a largo de la empresa, construir preferencia, recordar a

los clientes que el producto/servicio es necesario y mantener el recuerdo en la mente de estos.

Queremos transmitir una imagen de seriedad, profesionalidad, honestidad, compromiso, cercanía e innovación. Para ello utilizaremos las siguientes herramientas:

- Folletos informativos: editaremos un tríptico de imagen y presentación de la empresa explicando nuestra actividad y los productos/servicios ofrecidos. Asimismo aparecerá un mapa explicativo con la localización de nuestra oficina. Esta publicidad se distribuirá por medio del “buzoneo” especialmente por las urbanizaciones. El coste de 1.000 folletos de esta clase es de 30 €.
- Tarjetas de visita: herramienta imprescindible que entregamos como forma de identificación a nuestros clientes, para que conozcan nuestro establecimiento, nuestros productos y servicios y puedan ponerse en contacto con nosotros cuando lo deseen. Siempre se entregará una con cada venta realizada. El coste de impresión de 100 tarjetas es de 10 €.

**FIGURA 59:** Tarjeta de visita VisionU.



**Fuente:** Autor.

- Registrarnos en redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram): La moda en la actualidad son las redes sociales. La mayoría de personas, sobre todo jóvenes, pero también empresas, están registradas en alguna de estas páginas. El registro se realiza de forma gratuita. Las redes ofrecen un espacio en el que se puede llegar al consumidor con pocos recursos, en definitiva, el canal perfecto para cualquier empresa. Dos de cada tres usuarios utilizan las redes sociales para hacer recomendaciones sobre marcas. Es por tanto, un magnífico método para darnos a conocer además de que ofrece ventajas como:

- Aumentan la imagen de marca.
- Facilitan un mayor conocimiento del usuario/cliente.
- Facilitan las relaciones entre personas, evitando todo tipo de barreras tanto culturales como físicas.
- Facilitan la obtención de la información requerida en cada momento debido a la actualización instantánea.
- Nuevo medio de contacto, tanto para nosotros localizar a posibles clientes, como para que los clientes nos encuentren a nosotros.

Los usuarios de Facebook tienen en el margen derecho un apartado donde aparecen anuncios. Aprovecharemos esta aplicación para darnos a conocer y también para crear demanda. Permite llegar al público que queremos (se puede segmentar el público en el que deseamos centrarnos en función de la situación geográfica, edad, sexo, palabras clave, formación académica, lugar de trabajo...). Además, esta herramienta nos permite mantenernos informados sobre el rendimiento de la publicidad con datos en tiempo real, averiguar qué usuarios hacen clic en nuestro anuncio y hacer cambios para maximizar los resultados.

- Anunciarnos en Google: es decir que cuando pongan palabras clave como “ópticas San Sebastián de los reyes”, “establecimientos ópticos”, “óptico-optometrista” salga nuestra Web entre las primeras.
- Anunciarnos en periódicos locales: como son Madrid Norte, Canal Norte Digital, la Tribuna de Alcobendas y Sanse, o la Brújula del Norte.
- Anunciarnos en revistas del sector: como son Gaceta Óptica o Look VISION. Por ejemplo anunciarnos en la revista Look VISION (revista líder en el sector de la óptica, la optometría y la contactología, tanto por su imagen como por su contenido, con una tirada de la revista es de 8.200 ejemplares mensuales) con un formato de 1/3 de página, nos supondrá un coste de 550 €/año.
- Realizar un evento de inauguración para darnos a conocer en la zona: se realizará un acto de inauguración oficial con el fin de acaparar la atención del público más próximo al negocio para comenzar a fidelizar a los potenciales clientes.

Lo primero que haremos es dar publicidad al evento a nivel local, para ir creando expectativa. Para ello, repartiremos folletos en la zona, nos presentaremos a los comercios cercanos y hacemos publicidad en periódicos locales.

Una vez en el acto, enseñaremos las instalaciones a todo aquel que se persone en el establecimiento, daremos a conocer nuestros productos y servicios y ofreceremos un catering.

### ➤ **Venta personal.**

Los trabajadores de nuestro establecimiento intentarán la venta de nuestros productos/servicios mediante la comunicación verbal, el “tu a tu” o el “cara a cara” con nuestros clientes. Se les informará de toda la gama de productos y servicios que disponemos, se expondrá que lo principal es la salud visual del cliente y que debemos cuidarla, además se escuchará cuáles son sus necesidades y se les aconsejará sobre cuál es el producto que más se adecua a lo que necesitan. Creemos que este tipo de comunicación es la más efectiva para crear convicción, preferencia, confianza, y especialmente, fidelidad.

Una estrategia de venta personal bien planteada es la que se apoya sobre los siguientes pasos:

1. Preparación adecuada: requiere conocer las características del producto/servicio y las necesidades del cliente.
2. Detección de los posibles clientes: para ello se ha definido el público objetivo al que queremos dirigirnos.
3. Contacto inicial con el cliente: la primera impresión es importantísima. El hecho de proyectar una imagen adecuada a nuestros clientes mejora la opinión que este tiene sobre nosotros y aumenta el nivel de confianza. Nuestro establecimiento contará con un personal muy cualificado, transmitiendo confianza y profesionalidad para que el cliente aprecie que le atiende un experto, capaz de asesorarle y aconsejarle.
4. Exposición de argumentos de venta: debemos saber cómo vamos a vender nuestro producto/servicio para que los clientes sientan curiosidad. De la misma forma poder contestar y resolver todas sus dudas y cuestiones que puedan plantear nuestros clientes.
5. Cierre de la venta: se realizará cuando el cliente esté dispuesto a adquirir nuestro producto/servicio. Hay que destacar que un buen vendedor es capaz de discriminar las excusas de las verdaderas objeciones, capta el sincero interés del cliente por adquirir nuestro producto, se pone en lugar del comprador para comprender sus dudas y, luego de contrastar las dificultades, contraataca hasta vencerlas para conseguir que el cliente se sienta bien con el producto que nos disponemos a ofrecerle.

6. También son muy importantes las actividades de seguimiento para asegurarnos que la venta personal consigue los objetivos previstos. Hay que afianzar los lazos entre el vendedor y el cliente, intentando fidelizarlo para que busque nuestro producto y no los de la competencia.

Consideramos muy importante fomentar la confianza de los clientes. Esto se consigue mediante una eficaz demostración de la calidad de nuestros productos/servicios o una información rápida, sincera y bien presentada de lo que ofrecemos.

El trabajo bien hecho y el servicio prestado adecuadamente hacen que el “boca a boca” sea la mejor publicidad para el negocio.

También intentaremos captar clientela mediante acciones de “marketing directo”, que engloba el conjunto de acciones de comunicación encaminadas a establecer una comunicación directa y personalizada con nuestros clientes. En nuestro establecimiento llevaremos a cabo acciones de marketing directo tales como el mailing, los mensajes de texto o el e-mail marketing, donde daremos a conocer nuestros productos o servicios, promociones puntuales y futuras fechas de reuniones o conferencias. El marketing directo ofrece las siguientes ventajas:

- Permite una gran segmentación de la audiencia.
- Facilita la personalización del mensaje.
- Potencia la interactividad con el cliente.
- Hace posible transmitir mensajes más largos que la publicidad.
- Su implantación es sencilla, pues los programas informáticos en la actualidad simplifican su desarrollo y control.
- Tácticas o estrategias invisibles: A diferencia de la publicidad masiva, el mailing y marketing de móviles, son medios silenciosos. Los competidores no conocerán fácilmente cuál es nuestra oferta ni a quién nos estamos dirigiendo, por lo que ganaremos tiempo hasta que puedan reaccionar a nuestra acción.
- Su coste es mínimo.
- Crea y mantiene las bases de datos: la base de datos es posiblemente el mayor activo de cualquier negocio y su uso tiene un gran potencial de explotación comercial. Con ella, podemos conocer a nuestros pacientes/clientes permitiendo satisfacerlos adaptándonos a sus necesidades y deseos. Además, permite encauzar ventas cruzadas, complementarias y en el momento clave de una manera más eficaz, maximizando nuestro potencial de ventas.

El marketing directo supone una gran oportunidad para nuestro establecimiento, ya que los productos y servicios que ofrecemos requieren de una mayor segmentación



que, por ejemplo, los productos de gran consumo. El impacto de una acción de marketing directo llevada a cabo nosotros, si bien nunca va a ser masivo, sí puede llegar a ser muy interesante dada la baja inversión necesaria, por lo que resulta muy recomendable como complemento a otro tipo de acciones de comunicación.

El marketing directo ha demostrado ser más efectivo en negocios como los establecimientos de óptica y optometría donde la atención al paciente/cliente, la profesionalidad y la calidad del servicio son valores de mucho mayor peso en las decisiones de compra que la marca o el precio de los productos.

Una buena combinación de todos los factores anteriores constituirá el éxito de nuestra estrategia de marketing. Hoy día, los medios electrónicos están ganando terreno como vehículos de comunicación. El uso del correo electrónico está ampliamente extendido en la población más joven, y el teléfono móvil también está teniendo calado en la población más madura. Su bajo coste, inmediatez y bajo intrusismo hacen que estos medios se contemplen como una gran alternativa al correo postal o al telemarketing.

#### ➤ **Promoción de ventas.**

Aunque la estrategia seguida por nuestro establecimiento va a ser la de diferenciarnos por realizar un servicio de calidad y orientado principalmente al cliente, buscando ser percibidas por los consumidores como proveedoras de un nivel de prestaciones elevado en cuanto a calidad de productos y servicios, vamos a realizar promociones en ciertas épocas del año como puede ser al inicio del curso escolar o en la campaña de navidad. También se hará entrega de determinados obsequios y regalos por la compra realizada.

Posibilidad de realizar descuentos, de un 5-10% dependiendo del precio de la venta a los socios de los distintos clubes de la zona, para así conseguir clientes que pueden suponer un extra en cuanto a las ventas:

- Real Automóvil Club de España (RACE).
- Santo Domingo Padel-Racket.
- Real Sociedad hípica Española. Club de Campo (RSHECC).

#### ➤ **Relaciones públicas.**

Con las relaciones públicas trataremos de construir buenas relaciones con el público objetivo al que nos dirigimos para causarles impacto con un menor coste al de la publicidad. Todo ello lo conseguiremos mediante una comunicación favorable que de buena imagen de nuestra empresa.

Una táctica de marketing que vamos a utilizar es la de organizar seminarios sobre un tema del cuidado de la visión. Por ejemplo lentes de contacto para presbicia, cómo detectar problemas visuales en niños (el cual podríamos impartir en el establecimiento, o en los distintos centros escolares de la zona), cosas que debes saber sobre la cirugía refractiva, porqué adquirir unas gafas de sol polarizadas,...

El seminario se limitará a unos 20-30 minutos y usaremos un lenguaje que todo el mundo pueda entender, sin tecnicismos. Teniendo en cuenta el tamaño del establecimiento, el seminario estará dirigido a grupos de hasta 15 personas; en cambio, si se realizase en los colegios, podríamos tener un público mayor. El momento óptimo será cuando la gente pueda asistir sin faltar al trabajo, así que el horario elegido será por la tarde/ noche que suele ser la mejor opción tanto para los seminarios en el establecimiento, como para los realizados en los colegios (aunque podrían estudiarse otras alternativas de horarios). Estos seminarios siempre serán impartidos por el socio trabajador, con el fin de que identifiquen nuestra marca con esa persona, y nuestro establecimiento.

Un seminario dentro de la óptica es un gran concepto de marketing porque:

- Atrae a gente interesada en un servicio ó producto a la óptica/ instalaciones.
- Hace que recursos no usados como espacio de tus instalaciones ó personal sean útiles.
- Nuestra óptica se posiciona como experto en el tema del cuidado visual ó auditivo tratado.
- La publicidad que hagamos para el evento será una buena publicidad para la óptica.
- Incluso la gente que no pueda asistir al seminario pensará en la óptica cuando tenga necesidad de dicho servicio en el futuro.
- El evento creará un murmullo que puede propagarse entre el personal y los pacientes.

El objetivo de estos seminarios es que el cliente se interese por el producto o servicio que le estamos ofreciendo y concierte una cita tras la presentación con el objetivo de venderle ese producto o servicio. Podemos considerar ofrecer un descuento si se cierra la cita tras el seminario.

Promocionaremos los seminarios en las redes sociales. También existiría la posibilidad de publicitarlo en los medios de prensa local y por medio de folletos y carteles por nuestra zona de influencia.

### ➤ **Merchandising.**

El merchandising comprende el conjunto de acciones que se realizan en el propio establecimiento con objeto de atraer a los clientes y despertar su interés. Abarca desde el escaparate hasta los folletos, expositores, carteles, demostraciones hasta el escaparate.

Esta es otra de las áreas en la que tenemos una gran oportunidad de mejora, ya que muchos establecimientos llevan a cabo una inversión relativamente grande en publicidad y, sin embargo, descuidan por completo el merchandising, que contribuye de manera definitiva a generar una imagen del establecimiento.

Nuestro local reflejará una imagen moderna. Las vitrinas de exposición y venta ofrecerán todo el surtido a disposición del cliente de manera cómoda y estas presentarán una alta rotación de productos, los cuales irán cambiando para adaptarse a las modas y gustos de los clientes.

Si hay una valla publicitaria verdaderamente útil, esa es el escaparate, puesto que al estar en el propio establecimiento influye decididamente en la compra por impulso. El escaparate es la imagen que da nuestro negocio al exterior y el principal responsable de estimular e incitar la entrada de posibles clientes al establecimiento. En él emplearemos una luz envolvente y general y, además, una que nos permita orientarla en diferentes puntos dentro del escaparate. Es de vital importancia, el mantenimiento del escaparate siempre limpio y ordenado.

Es importante estudiar bien las diferentes zonas y la circulación de personas, identificando los puntos más calientes o más fríos del establecimiento. En función de esto, se ubicarán las piezas de comunicación antes mencionadas, procurando en todo momento mantener el establecimiento ordenado y agradable para el cliente.

## **7.- PLAN ECONOMICO- FINANCIERO**

En este capítulo se busca analizar la viabilidad económico-financiera del proyecto para conocer si el negocio es rentable.

El plan económico financiero permite determinar su viabilidad económica y controlar y analizar que el negocio cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo.

## **7.1.- ESTUDIO DE INVERSION INICIAL Y FINANCIACION.**

Este punto refleja la decisión de invertir en una empresa, y se plasmará en el destino que se dará a los fondos financieros para obtener una serie de recursos necesarios para la realización de los productos y servicios. Cabe destacar que la amortización de la inversión inicial será de 5 años.

### **➤ Inversiones en capital no corriente.**

Los activos no corrientes son los activos que corresponden a bienes y derechos que no son convertidos en efectivo por una empresa en el año, y permanecen en ella durante más de un ejercicio.

Los activos no corrientes constituyen una inversión a largo plazo y ésta es una parte de la inversión global de nuestra empresa.

#### **▪ Gasto de acondicionamiento del local.**

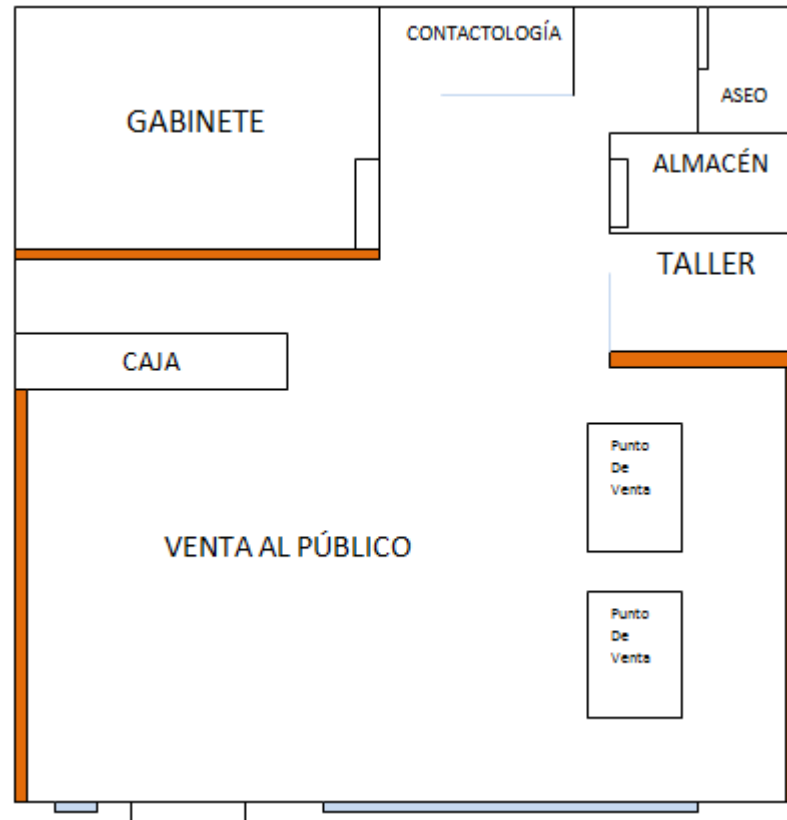
Optamos por el alquiler del local donde se ubicará nuestro establecimiento, por lo que no necesitaremos realizar una importante inversión. El local se encuentra en muy buen estado, totalmente reformado con instalación de aire acondicionado y un aseo totalmente nuevo.

Nuestro establecimiento va a contar con una superficie de 70 m<sup>2</sup>, lo vamos a distribuir de la siguiente forma:

- Zona de venta al público con una superficie aproximada de 37,5 m<sup>2</sup>. Esta zona estará destinada a la exposición de los productos y artículos que se comercialicen y a la atención de los clientes.
- Gabinete con una superficie mínima de 15 m<sup>2</sup>. Se trata del lugar donde se gradúa y mide la vista, y donde se le hace toda serie de pruebas a los clientes.
- Taller y pequeño almacén, con una superficie de 10 m<sup>2</sup>, donde se realizan tareas de montaje y reparación de gafas.

- Contactología, donde se realizan las adaptaciones de lentes de contacto junto con las pruebas necesarias, contará con una superficie de 5 m<sup>2</sup>.
- Aseo, para uso personal con una superficie de 2,5 m<sup>2</sup>.

**FIGURA 60:** Plano del local tras el acondicionamiento.



**Fuente:** Autor.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras para su puesta en marcha como:

- El solado con un coste de 2.000 euros.
- La pintura del local, un coste de 1.000 euros.
- El coste de acondicionamiento de las paredes y puertas necesarias es de 1.000 euros.
- La instalación de falso techo son 2.000 euros.
- Una correcta instalación eléctrica en el local, con un coste de 3.000 euros.
- La instalación de un aseo, supondrá un coste de 500 euros.
- La instalación de dos cristales, uno diáfano para la contactología y otro transparente para el taller, implican un coste de 500 euros.
- Licencia de obra (4,5% del total), que supone un coste de 450 euros.

Por tanto el coste de acondicionamiento total es de 10.450 euros.

- **Inmovilizado material.**

Se trata de inversiones que realizará la empresa y que se materializarán en bienes tangibles que no se destinarán a la venta o transformación.

- **Mobiliario.**

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad en la distribución del mobiliario reparando a su vez en que se cuiden todos los detalles estéticos que transmitan apariencia de modernidad y actualidad acorde con la imagen que queremos para el negocio.

El mobiliario necesario para este negocio estará compuesto por los elementos que se citan a continuación:

- Mobiliario para la zona de venta. Estaría compuesta por el mostrador de caja (200 euros), los expositores donde irían las monturas (2.800 euros) y dos mesas para los dos puntos de ventas (300 euros) con tres sillas para cada mesa (240 euros). Además detrás de la caja tendremos estanterías (60 euros) para los líquidos de lentillas, y productos varios.
- Mobiliario para el almacén. Estaría compuesto por estanterías (200 euros) para el almacenamiento de productos.
- Mobiliario para la zona de taller. En este caso, se dispondrá de un banco de trabajo (125 euros) y dos taburetes (60 euros).
- Mobiliario para la zona de contactología. Estaría compuesto por una mesa con lavabo y espejo (200 euros) y dos sillas (80 euros).

El coste por estos elementos puede rondar los 4.205 euros.

- **Equipamiento.**

El centro al tratarse de un óptico-optometrista contará con el siguiente equipamiento mínimo:

- Gafa y caja de pruebas, con un precio de 120 euros y 350 euros respectivamente.
- Foróptero, con un valor de 869 euros.
- Unidad de refracción, con un precio de 2595 euros.
- Optotipos, con un precio de 380 euros.
- Ventilete u horno de arena, con un valor de 50 euros.

Para la zona de contactología:

- Autorrefractómetro más queratómetro, con un precio de 4.499 euros.
- Lámpara de hendidura, con un precio de 1.500 euros.
- Tests específicos.

Y, para la zona de taller, se deberá contar con el siguiente equipamiento mínimo:

- Biseladora automática más centrador, con un valor de 5.000 euros.
- Biseladora manual, con un precio de 199 euros.
- Frontofocómetro, con un precio de 1.100 euros.
- Ventilete u horno de arena, con un valor de 50 euros.

Se estima que la inversión mínima por estos conceptos sería de 16.712 euros.

- Stock Inicial y Materiales de Consumo.

Tras la consulta con profesionales del sector, hemos decidido que la compra inicial consistirá en llenar los escaparates y tener la mitad del volumen de los escaparates en el almacén. Como hemos visto en el plano tenemos cuatro estanterías para la exposición de nuestros productos.

Las columnas expositoras de las gafas, ocupan 25 centímetros cada una y tienen una capacidad de 13 gafas cada una, por lo que realizaremos módulos de 4 columnas (1 metro en total), seguidas de un espejo, para que los clientes pueden verse con los productos. Dependiendo de la longitud de la estantería varía el volumen de productos contenido:

- Estantería de 5 metros, situada a la izquierda del local, está destinada a las gafas de sol. Esta estantería constará de 3 módulos de 4 columnas cada uno, y de 3 espejos, más un vinilo de un producto una marca. Por tanto, la capacidad total de esta estantería será de 156 gafas de sol.
- Estantería de 5 metros, situada a la derecha del local, está destinada a las monturas para graduado. Al igual que en la estantería anterior, estará formada por 3 módulos de 4 columnas cada uno, y de 3 espejos, más un vinilo de un producto de una marca. Por tanto, tendrá la misma capacidad que la estantería anterior, es decir, de 156 gafas.
- Estantería de 2 metros, situada junto al taller, destinada a los niños, donde ofreceremos monturas de graduado y de sol. Esta estantería está compuesta por 1 módulos con 1 espejo, más un vinilo de un producto de una marca; por lo que su capacidad total es de 52 gafas, repartidas de igual forma entre graduadas y sol.



- Estantería de 2 metros, situada detrás del mostrador de caja, dedicada a los productos varios, tales como fundas, líquidos de lentillas, espray limpiadores, cordones para gafas, gamuzas...

En cuanto a la contactología, tendremos un stock pequeño de lentes de contacto diario pequeño, debido a su bajo coste y a su fácil aplicación. Este stock tendrá lentes de diferentes graduaciones, que varían en un paso de 0.5 dioptrías; desde 0.5 hasta 6 dioptrías, por lo que necesitaremos 12 lentes de contacto para cada ojo, que hace un total de 24.

Para evitar roturas de stock vamos a coger 3 veces esa cantidad; lo que hace un total de 72 lentes de contacto de uso diario.

Destacar que el inventario para Rc (Gafas de Receta) y SGr (Sin Graduación) es compartido, debido a que en el caso de las gafas de receta se basa en la elección de la montura por parte del cliente, y la posterior graduación por parte del óptico de los cristales.

El inventario de lentes es cero, debido a que se realiza un pedido personalizado tras el previo examen y resultados visuales del paciente, y se realiza dicho pedido a nuestro proveedor.

En lo que se refiere a los productos varios, el precio de venta al público promedio es de 7 euros; y el coste promedio es de 3,4 euros, por lo que haremos una compra inicial de 200 productos varios a un coste total de 685 euros.

Finalmente, obtenemos la tabla anterior, donde tenemos el pedido inicial en unidades de productos, y el coste de realizarlo en euros a nuestro grupo de ópticas, observamos que da un coste total de 21.213 euros.

**TABLA 24:** Unidades y tipo de productos del pedido inicial.

	Unidades	Escaparate	Almacén	TOTAL
Rc	#	156	78	234
Sol	#	156	78	234
SGr	#	0	0	0
Lent	#	0	0	0
Con	#	72	0	72
varios	#	200	0	200
<b>TOTAL</b>				<b>740</b>

**Fuente:** Autor.

**TABLA 25:** Coste y tipo de productos del pedido inicial.

	Unidades	Precio medio de venta unitario	Coste medio unitario	COSTE
Rc	EUR	152	45	10.644
Sol	EUR	80	22	5.176
SGr	EUR	131	39	0
Lent	EUR	47	21	0
Con	EUR	63	29	2.071
varios	EUR	7	3,4	685
<b>TOTAL</b>	EUR	<b>60.041</b>		<b>18.576</b>

**Fuente:** Autor (Optifactory).

- Equipo Informático.

Para nuestro establecimiento serán necesarios los siguientes elementos:

- TPV compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas, con un precio de 850 euros.
- Además se necesitan otros 2 ordenadores, uno para cada punto de venta, cuyo precio será de 499 euros cada uno.
- 1 impresora con fax cuyo precio será de 67 euros.

El equipo informático tendrá un coste final de 1.915 euros.

#### ▪ **Inmovilizado intangible.**

Son inversiones intangibles que tendrá la empresa con carácter estable y que son susceptibles de ser valorados económicamente.

- Aplicaciones informáticas.
  - Microsoft Office.
  - Programa de Gestión para el control integral de óptica GIO que tendrá un precio de 1.000 €.
- Gastos de constitución.

Además debemos tener en cuenta también unos gastos de constitución y puesta en marcha, aquí se incluyen las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha serán de aproximadamente 1.800 euros.

A continuación podemos observar una tabla con todos los aspectos de la inversión inicial.

En relación al plan de inversión inicial, podemos observar a continuación el coste total en unidades de euros.

**TABLA 26:** Desglose de la inversión inicial.

<b>Acondicionamiento local</b>		
Solado	EUR	2.000
Pintura	EUR	1.000
Acondicionamiento paredes y puertas	EUR	1.000
Instalación falso techo		2.000
Instalación eléctrica	EUR	3.000
Aseo	EUR	500
Instalación dos cristales	EUR	500
Licencia obra	%	4,5%
Licencia obra	EUR	450
<b>Inversión en Acondicionamiento local</b>	EUR	<b>10.450</b>
<b>Inversión en gastos de constitución</b>	EUR	<b>1.800</b>
<b>Coste Inventario Inicial</b>	EUR	<b>18.576</b>
<b>Mobiliario</b>		
Zona venta	EUR	3.540
Mostrador caja	EUR	200
Expositores	EUR	2.800
Puntos de venta	#	2
1 mesa	EUR	150
3 sillas	EUR	120
Puntos de venta	EUR	540
Zona almacén	EUR	200
Estanterías	EUR	200
Zona taller	EUR	185
Banco de trabajo	EUR	125
2 taburetes	EUR	60
Zona contactología	EUR	280
Mesa + lavabo + espejo	EUR	200
2 taburetes	EUR	80
<b>Inversión en Mobiliario</b>	EUR	<b>4.205</b>
<b>Equipamiento</b>		
Zona gabinete	EUR	4.364
Gafa	EUR	120
Caja de pruebas	EUR	350
Foróptero	EUR	869
Unidad de refracción	EUR	2.595
Optotipos	EUR	380

Ventilete	EUR	50
Zona contactología	EUR	5.999
Autorrefractómetro	EUR	4.499
Lámpara de hendidura	EUR	1.500
Zona de taller	EUR	6.349
Biseladora automática más centrador	EUR	5.000
Biseladora manual	EUR	199
Frontofocómetro	EUR	1.100
Ventilete	EUR	50
<b>Inversión en Equipamiento</b>	EUR	<b>16.712</b>
<b>Equipo Informático</b>		
TPV + ordenador + cajón portamonedas+ máquina impresión tickets	EUR	850
2 ordenadores para Puntos de Venta	EUR	998
Impresora + fax + escáner	EUR	67
<b>Inversión en Equipo Informático</b>	EUR	<b>1.915</b>
<b>Aplicaciones informáticas</b>		
Microsoft Office	EUR	0
Programa de gestión integral - GIO	EUR	1.000
<b>Inversión en Aplicaciones Informáticas</b>	EUR	<b>1.000</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>EUR</b>	<b>54.658</b>

**Fuente:** Autor.

### ➤ **Financiación.**

Buena parte del estrés que puede originar la puesta en marcha de un nuevo negocio tiene su origen en la necesidad de arriesgar una cantidad de dinero. Aunque al ser 3 socios, el riesgo es compartido. Es evidente que un correcto análisis de cómo se va a financiar un proyecto es de vital importancia para el buen fin del mismo.

Al tratarse de una Sociedad de Responsabilidad Limitada el capital mínimo necesario es de 3.005,06 euros. Sin embargo se decide que cada socio desembolse 20.000 euros de su bolsillo para disponer de mayor capital para poder iniciar la actividad.

El capital inicial aportado por los socios es de 60.000 euros, por lo que no será necesaria una financiación externa, es decir, un préstamo para hacer frente a la inversión necesaria.

Cabe destacar que se empleará la compensación económica del despido del socio-propietario para la financiación de este proyecto.

## 7.2.- MEDIDAS DE CONTABILIDAD.

En este apartado vamos a estudiar la previsión de los distintos ingresos y gastos de nuestro centro, para así poder realizar la cuenta de resultados y poder estudiar de manera más certera la viabilidad económica de este proyecto.

### 7.3.1.- Cuenta de resultados.

Nuestra estrategia de precios se va a basar en ofrecer un servicio de calidad, orientado al cliente, con unos precios competitivos para hacer frente a la competencia y con una amplia variedad de artículos.

Antes de comenzar a analizar la cuenta de resultados integra, voy a declarar algunas asunciones que hemos realizado para elaborarla.

En lo referido al IPC (Índice de Precios de Consumo), hemos realizado un estudio para hallar la evolución estimada de este elemento. Gracias a la información facilitada por el INE.

**TABLA 27:** Evolución y variación anual del IPC.

		2009	2010	2011	2012	2013	Media
IPC- Histórico	#	95,2	96,9	100,0	102,4	103,9	
IPC variación	#	-0,3	1,8	3,2	2,4	1,4	1,7
IPC variación	%	-0,32%	1,86%	3,20%	2,34%	1,35%	1,69%

**Fuente:** INE.

He asumido que el IPC en los próximos años estará en torno a la media del incremento porcentual del IPC de los últimos cinco años, por lo que he decidido tomar un IPC – Esperado de 1,7%

Además he comprobado en otras fuentes de información como Morgan Stanley Equity Research que es una cifra acorde con las perspectivas de crecimiento futuro estimada por los expertos.

Para la realización de nuestra cuenta de resultados nos vamos a basar en los datos reales de 2013 de un centro óptico operado por una cadena líder en el sector. Por tanto, partimos entre otros datos, de las tablas que se muestran a continuación. Destacar que se trataba de unas tablas incompletas donde faltaban los resultados de Noviembre y Diciembre, por lo que para ambos meses realicé un promedio con los datos de los meses anteriores.

En la primera tabla observamos el número de unidades vendidas cada mes, y el total anual.

**TABLA 28:** Ventas totales y mensuales de la óptica Optifactory.

UNIDADES							TOTAL GAFAS
MES	Rc	Sol	SGr	Lent	Contacto	Varios	
ENERO	121,0	109,0	11,0	44,0	48,0	136,0	449,0
FEBRERO	107,0	96,0	8,0	32,0	50,0	79,0	211,0
MARZO	125,0	210,0	15,0	18,0	54,0	130,0	350,0
ABRIL	116,0	158,0	19,0	49,0	65,0	115,0	293,0
MAYO	73,0	203,0	27,0	50,0	61,0	118,0	303,0
JUNIO	81,0	76,0	22,0	54,0	29,0	101,0	363,0
JULIO	123,0	106,0	32,0	58,0	40,0	167,0	261,0
AGOSTO	100,0	62,0	10,0	54,0	18,0	159,0	172,0
SEPTIEM	104,0	31,0	4,0	53,0	33,0	129,0	139,0
OCTUBR	100,0	78,0	5,0	38,0	14,0	118,0	221,0
NOVIEM	105,0	112,9	15,3	45,0	41,2	125,2	276,2
DICIEMB	105,0	112,9	15,3	45,0	41,2	125,2	276,2

**Fuente:** Optifactory.

En la tabla siguiente podemos apreciar las ventas netas mensuales.

**TABLA 29:** Ventas netas totales y mensuales de la óptica Optifactory.

VENTA NETA EN €								%venta mes/año
MES	Rc	Sol	SGr	Lent	Contacto	Varios	TOTAL	
ENERO	18617,94	7300,36	1452,09	1622,65	1860,98	910,79	31764,81	8,21%
FEBRERO	15296,41	6690,36	1216,95	1697,65	2371,72	512,4	27785,49	7,19%
MARZO	18448,92	12518,06	1932,35	1159,32	2797,51	959,59	37815,75	9,78%
ABRIL	16270,13	16564,14	1991,15	2271,82	2738,91	951,37	40787,52	10,55%
MAYO	9887,2	14113,51	3712,49	2281,76	2787,07	968,24	33750,27	8,73%
JUNIO	13115,33	13198,1	3030,71	2392,85	2090,62	887,79	34715,4	8,98%
JULIO	20532,34	10490,52	4174,13	1509,67	4550,98	782,05	42039,69	10,87%
AGOSTO	16353,21	3710,49	1481,31	2653,56	2354,82	1008,12	26936,58	6,97%
SEPTIEM	15318,04	2162,01	624,05	2924,79	3112,65	761,35	24902,89	6,44%
OCTUBR	15367,88	3159,12	446	2596,72	1402,86	839,36	23811,94	6,16%
NOVIEM	15920,74	8990,67	2006,12	2111,08	2606,81	858,11	32493,53	8,40%
DICIEMB	15920,74	8990,67	2006,12	2111,08	2606,81	858,11	29886,72	8,40%

191048,88	107888,00	24073,48	25332,95	31281,74	10297,27	386690,58	100,00%
-----------	-----------	----------	----------	----------	----------	-----------	---------

**Fuente:** Optifactory.

Partiendo de la primera tabla, hemos hallado la estacionalidad de cada mix del producto, algo que nos será de mucha utilidad como veremos a continuación.

**TABLA 30:** Estacionalidad mensual de la óptica Opifactory.

ESTACIONALIDAD							
MES	Rc	Sol	SGr	Lent	Contacto	Varios	TOTAL GAFAS
ENERO	10%	8%	6%	8%	10%	9%	14%
FEBRERO	8%	7%	4%	6%	10%	5%	6%
MARZO	10%	16%	8%	3%	11%	9%	11%
ABRIL	9%	12%	10%	9%	13%	8%	9%
MAYO	6%	15%	15%	9%	12%	8%	9%
JUNIO	6%	6%	12%	10%	6%	7%	11%
JULIO	10%	8%	17%	11%	8%	11%	8%
AGOSTO	8%	5%	5%	10%	4%	11%	5%
SEPTIEM	8%	2%	2%	10%	7%	9%	4%
OCTUBR	8%	6%	3%	7%	3%	8%	7%
NOVIEM	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
DICIEMB	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%

**Fuente:** Optifactory.

Como se comentó al hablar del sector, en los últimos años ha habido una importante guerra de precios en el sector, debido a la madurez del mismo. En nuestra empresa no vamos a optar por una guerra de precios al comienzo de la actividad, sino que vamos a apostar por la calidad, por ofrecer un mejor servicio y atención para atraer a los clientes, y entablar una buena relación, con el fin de conseguir una clientela fiel.

Debido al tipo de productos y servicios que se comercializan en nuestro establecimiento, para muchos de ellos no existen precios establecidos. Estos dependerán de la graduación del paciente, del tipo de lente o de la montura. Por este

motivo, y como hemos comentado anteriormente, vamos a establecer un precio de venta al público promedio según el tipo de producto.

Este precio promedio lo hemos obtenido de cuentas de resultado reales de centros ópticos, y con la consulta de un profesional del sector para así poder cerciorar que esos precios se aproximan bastante a la realidad.

**TABLA 31:** Coste y precio unitario medio de VisionU.

	Unidades	Coste unitario medio	Precio unitario medio
Rc	EUR por unidad	45	152
Sol	EUR por unidad	22	80
SGr	EUR por unidad	39	131
Lent	EUR por unidad	21	47
Contacto	EUR por unidad	29	63
Varios	EUR por unidad	3	7

**Fuente:** Autor.

En cuanto a la previsión de costes del centro, podemos desglosarlos en dos grandes apartados:

- Costes por los bienes vendidos (COGS, Cost of Goods Sold), que se trata de un coste variable, referido al coste de género.
- Costes fijos, referidos a los servicios exteriores, como coste de personal o marketing, entre otros.

En cuanto a los costes de género, al tratarse de un coste variable, dependen directamente de las ventas; y los hallamos gracias al coste promedio de cada mix de producto. Además incrementan acorde al IPC – Esperado.

Por otro lado, en cuanto a los costes fijos, vamos a sufragar los siguientes costes:

- Coste de Personal, como hemos visto en el apartado de “Plan de Recursos Humanos”, el centro va a disponer de dos empleados, uno a jornada completa (Empleado 1) con un contrato indefinido con unas bonificaciones de 1300 euros. Y un segundo empleado (Empleado 2) a media jornada que durante los dos primeros años tendrá un contrato de prácticas donde cobra el 60% y el 75% del sueldo correspondiente a un óptico, y pasados esos dos años, tiene un contrato indefinido con unas bonificaciones de 700 euros.

El saldo de un óptico-optometrista lo hemos obtenido del convenio colectivo, y cabe destacar que el coste de estos empleados va a ir incrementándose cada año acorde al IPC.



**TABLA 32:** Coste anual del Capital Humano.

<b>Personal</b>	<b>Uni.</b>	<b>Anual</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Salario anual óptico	EUR	24.654	24.654	25.073	25.499	25.933	26.373
Salario mensual óptico	EUR		2.054	2.089	2.125	2.161	2.198
Seguridad social	#	30%					
Empleado 1							
Salario anual emp1	EUR	24.654	24.654	25.073	25.499	25.933	26.373
Seguridad social emp1	EUR		7.396	7.522	7.650	7.780	7.912
Bonificación	EUR	1.300	1.300	1.322	1.345	1.367	1.391
Salario anual total emp1	EUR		<b>30.750</b>	<b>31.273</b>	<b>31.804</b>	<b>32.345</b>	<b>32.895</b>
Salario mensual total emp1	EUR		2.562	2.606	2.650	2.695	2.741
Empleado 2 (media jornada)							
Salario anual emp2	EUR	12.327	12.536	12.750	12.966	13.187	13.411
Salario anual emp2 Año1	#	60%					
Salario anual emp2 Año2	#	75%					
Salario anual emp2 Año1	EUR		7.522				
Salario anual emp2 Año2	EUR			9.562			
Seguridad social emp2	EUR		2.257	2.869	3.890	3.956	4.023
Bonificación	EUR	700	0	0	700	712	724
Salario anual total emp2	EUR		<b>9.778</b>	<b>12.431</b>	<b>16.156</b>	<b>16.431</b>	<b>16.710</b>
Salario mensual total emp2			815	1.036	1.346	1.369	1.393
<b>Coste Personal</b>	EUR		<b>40.528</b>	<b>43.703</b>	<b>47.960</b>	<b>48.776</b>	<b>49.605</b>

**Fuente:** Autor.

- El coste de Marketing. Este apartado es clave, debido a la vital importancia de darnos a conocer a nuestro nicho de mercado. A continuación recogemos el gasto en este concepto referido en meses.

**TABLA 33:** Coste mensual de marketing.

	Tarjeta de visita y trípticos (80 €)	Facebook (180€)	Revistas (550€/año)*	Prensa local (15€)	Google (150€)
Enero	X	X	X	X	X
Febrero			X	X	X
Marzo			X	X	X
Abril		X	X	X	X
Mayo		X	X	X	X
Junio		X	X	X	X
Julio		X	X	X	X
Agosto			X	X	X

Septiembre			X	X	X
Octubre			X	X	X
Noviembre			X	X	X
Diciembre		X	X	X	X

**Fuente:** Autor.

Como vemos al principio de la actividad se imprimirán 500 tarjetas de visita (40 euros) y 1.000 trípticos (40 euros).

En cuanto a la publicidad en facebook, la emplearemos en meses donde se suele producir un incremento de las ventas, e implicará un coste de 180 euros mensuales. Al igual que la publicidad en las revistas de mayor éxito del sector, que llevarán un gasto asociado de 550 euros anuales; y también el gasto en publicitarnos en la prensa local, que será un coste de 15 euros mensuales.

Es muy importante publicitarse en Google ya que es la forma más fácil de que los futuros clientes encuentren el establecimiento. Vamos a suponer que Google nos establece un presupuesto máximo diario de 5 €, por tanto al mes supondrá un coste de 150 €.

Por tanto, tenemos los siguientes costes de Marketing. Además podemos observar que se trata de un coste escalable, comprobamos que al aumentar las ventas el coste se va diluyendo

**TABLA 34:** Coste mensual y anual de marketing.

Marketing	Uni.	Mensual	No de meses	2015	2016	2017	2018	2019
Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	1	80	80	80	80	80
Facebook	EUR	180	6	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Revista	EUR	46	12	550	550	550	550	550
Prensa local	EUR	15	12	180	180	180	180	180
Google	EUR	150	12	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
<b>Coste Marketing</b>	EUR			<b>3.690</b>	<b>3.690</b>	<b>3.690</b>	<b>3.690</b>	<b>3.690</b>
% ventas	%			3%	3%	2%	2%	2%

**Fuente:** Autor.

- Coste Alquiler del local. Este gasto hace referencia al alquiler del local donde estará ubicado el centro óptico-optometrista. Como hemos visto anteriormente, el local consta de 70 m<sup>2</sup>, y supone un gasto mensual de 1.200 euros, que se asume durante todo el año.

Además como todos los costes fijos, se van incrementando a lo largo de los años acorde al IPC - Esperado.

**TABLA 35:** Coste mensual y anual del alquiler del local.

Alquiler	Uni.	Mensual Año 0	No de meses	2015	2016	2017	2018	2019
Coste Alquiler anual	EUR	1.200	12	14.400	14.645	14.894	15.147	15.404
Coste Alquiler mensual	EUR			1.200	1.220	1.241	1.262	1.284

**Fuente:** Autor.

- Coste de Mantenimiento y Limpieza. Aquí se consideran los costes relativos a todas las labores relacionados para la consecución de un centro en correctas condiciones higiénicas. Este coste supone un gasto mensual de 200 euros, que se asume durante todo el año. Además como todos los costes fijos, se van incrementando a lo largo de los años acorde al IPC - Esperado.

**TABLA 36:** Coste mensual y anual del mantenimiento y limpieza.

Mantenimiento & Limpieza	Uni.	Mensual Año 0	No de meses	2015	2016	2017	2018	2019
Coste M&C anual	EUR	200	12	2.400	2.441	2.482	2.524	2.567
Coste M&C mensual	EUR			200	203	207	210	214

**Fuente:** Autor.

- Coste de Electricidad. Aquí se consideran los costes la cuenta eléctrica del local. Este coste supone un gasto mensual de 300 euros, que se asume durante todo el año. Además como todos los costes fijos, se van incrementando a lo largo de los años acorde al IPC – Esperado

**TABLA 37:** Coste mensual y anual de la electricidad.

Electricidad	Uni.	Mensual Año 0	No de meses	2015	2016	2017	2018	2019
Coste Electricidad anual	EUR	300	12	3.600	3.661	3.723	3.787	3.851
Coste Electricidad mensual				300	305	310	316	321

**Fuente:** Autor.

- Coste de Agua. Este coste es el referido a la cuenta de agua del local. Este coste supone un gasto mensual de 50 euros, que se asume durante todo el año. Además como todos los costes fijos, se van incrementando a lo largo de los años acorde al IPC – Esperado

**TABLA 38:** Coste mensual y anual del agua.

Agua	Uni.	Mensual Año 0	No de meses	2015	2016	2017	2018	2019
Coste Agua anual	EUR	50	12	600	610	621	631	642
Coste Agua mensual				50	51	52	53	53

**Fuente:** Autor.

- Otros costes. Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores como seguros, tributos, cuota del Colegio de Ópticos y Optometristas,..., y también gastos extra, es decir, inesperados. La cuantía estimada anual será de alrededor de 1.800 euros anuales, es decir, unos 150 euros mensuales.

**TABLA 39:** Coste anual de otros costes.

Otros	Uni.	Mensual Año 0	No de meses	2015	2016	2017	2018	2019
Coste Otros anual	EUR	150	12	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Coste Otros mensual				150	150	150	150	150

**Fuente:** Autor.

Por tanto, tendré unos costes fijos totales.

**TABLA 40:** Coste anual de los costes fijos.

	Uni.	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TOTAL- COSTES FIJOS</b>	EUR	<b>67.018</b>	<b>70.550</b>	<b>75.171</b>	<b>76.355</b>	<b>77.560</b>

**Fuente:** Autor.

En cuanto a la amortización de los activos, vamos a tener dos tipos de amortizaciones, la amortización de activos fijos, y la de activos intangibles. En la primera englobamos los siguientes activos:

- Gastos de acondicionamiento del local.
- Mobiliario.
- Equipamiento.
- Equipo informático.

Por otra parte, la amortización de activos intangibles engloba los aspectos de:

- Gastos de constitución.
- Aplicaciones informáticas.

He asumido que ambas son amortizaciones lineales a 5 años. Por tanto, tenemos lo siguiente.

**TABLA 41:** Amortizaciones de los activos fijos e intangibles.

Amortización	Uni.	Total	Amortización Anual	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Activos Fijos</b>	EUR	33.282	6.656,4					
Inicial	EUR			33.282	26.626	19.969	13.313	6.656
Amortización Anual	EUR			6.656	6.656	6.656	6.656	6.656
Final	EUR			26.626	19.969	13.313	6.656	0
		<b>Total</b>	<b>Amortización Anual</b>					
<b>Activos Intangibles</b>	EUR	2.800	560					
Inicial	EUR			2.800	2.240	1.680	1.120	560
Amortización Anual	EUR			560	560	560	560	560
Final	EUR			2.240	1.680	1.120	560	0
<b>Amortización anual</b>	EUR	<b>7.216</b>	5 años					
<b>Amortización mensual</b>	EUR	<b>601</b>						

**Fuente: Autor.**

En cuanto a nuestro centro óptico, vamos a exigirle que para que sea viable económicamente una rentabilidad del **25%**. De esta rentabilidad exigida por los socios, y basándonos en la inversión inicial, en la amortización de esa inversión, en el coste fijo anual del centro óptico, y en el margen precio/coste por producto;

hallamos un cierto número de gafas que debemos vender al año para obtener dicha rentabilidad; en concreto es de **2.480** unidades.

Para saber cuántos productos de cada mix de productos que ofrecemos debemos vender, vamos a establecer una relación con las cuentas reales del otro centro que tenemos en función de sus ventas totales, obteniendo por tanto:

**TABLA 42:** Volumen de ventas de Optifactory y objetivo de ventas VisionU.

	Unidades	Optifactory - Ventas anuales (Volumen)	Objetivo de ventas anuales - Volumen
Rc	#	1.260	586
Sol	#	1.355	630
SGr	#	184	85
Lent	#	540	251
Contacto	#	494	230
Varios	#	1.502	698
Total	#	5.335	<b>2.480</b>
Ventas Optifactory/Sales VisionU	%		46%

**Fuente:** Autor.

Por tanto, para conseguir esa rentabilidad exigida por los socios del 25%, tenemos que vender el “Objetivo de ventas anuales. Volumen”. Por tanto este será el objetivo en ventas de nuestro centro. Como indica la tabla, este objetivo de ventas parece conservador teniendo en cuenta las ventas en volumen alcanzadas por un centro óptico en la misma región. En resumen, nuestro objetivo de ventas es un 46% menor que las ventas alcanzadas por el centro óptico Optifactory.

Tras consultar con especialistas en el sector, y comprobarlo en diferentes negocios, se estima que durante el primer año, se vende un **70%** de lo esperado en las ventas objetivo. Posteriormente las ventas van aumentando de manera lineal cada año para conseguir alcanzar esas ventas objetivo transcurridos los 5 años, es decir, concluido el año 2019. Conforme a esto, obtenemos lo siguiente:

**TABLA 43:** Resumen VisionU año 0.

<b>Precio medio año 0 (2015)</b>	<b>Unidades</b>	
Rc	EUR por unidad	152
Sol	EUR por unidad	80
SGr	EUR por unidad	131
Lent	EUR por unidad	47
Contacto	EUR por unidad	63
Varios	EUR por unidad	7
<b>Unidades medias año 0 (2015)</b>	<b>% de las ventas objetivo</b>	<b>70%</b>
Rc	#	410
Sol	#	441
SGr	#	60
Lent	#	176
Contacto	#	161
Varios	#	489
<b>Ventas año 0 (2015)</b>	<b>Unidades</b>	
Rc	EUR	62.166
Sol	EUR	35.106
SGr	EUR	7.833
Lent	EUR	8.243
Contacto	EUR	10.179
Varios	EUR	3.351
<b>Total</b>		<b>126.878</b>
<b>Costes de género año 0 (2015)</b>	<b>Unidades</b>	
Rc	EUR	18.650
Sol	EUR	9.752
SGr	EUR	2.350
Lent	EUR	3.747
Contacto	EUR	4.627
Varios	EUR	1.675
<b>Total</b>	EUR	<b>40.801</b>
<b>Ventas de cuenta objetivo (Año 5)</b>	EUR	193.898
<b>Objetivo de ventas TCAC</b>	%	<b>11,2%</b>
<b>Costes de género año (2019)</b>	<b>Unidades</b>	
Rc	EUR	28.501
Sol	EUR	14.903
SGr	EUR	3.591
Lent	EUR	5.726
Contacto	EUR	7.071
Varios	EUR	2.560

**Fuente:** Autor.

Cabe destacar que no vamos a tener costes financieros, debido a que no son necesarios, pero si fueran necesarios debido a la falta de ingresos, podríamos pedir una póliza de crédito, que nos permiten obtener financiación inmediata para hacer frente a las necesidades de tesorería derivadas de la propia actividad de su negocio, cubriendo los desfases de los flujos de cobros y pagos. Además si contratamos esa póliza con ING Direct, gozamos de las siguientes ventajas:

- Pago de intereses únicamente por la cantidad dispuesta
- Directamente en su cuenta habitual, sin necesidad de abrir cuentas específicamente destinadas a la financiación.

Esta póliza de ING Direct cuenta con un interés de un 6,98% TAE.

En cuanto a los impuestos a pagar, actualmente se trata de un 25%. Por tanto, habrá que realizar estos impuestos sobre el BAT (Beneficios Antes de Impuestos).

Una vez comentadas todas las asunciones tomadas, destacar que la cuenta de resultados es aquella que recoge las diferencias surgidas en el transcurso de un período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo. El análisis de la cuenta de resultados permite conocer los resultados generados por la propia empresa en el periodo. Por otra parte, la obtención de beneficios o pérdidas y dónde se ha generado ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada y la previsión sobre el futuro de la empresa.

Vamos a realizar la situación de la cuenta de resultados de nuestro centro, para ello vamos a tener en cuenta tanto las ventas como todos los costes, que como hemos visto pueden ser fijos (personales, marketing, alquiler, limpieza y mantenimiento, electricidad, agua, y otros costes) como variables (el aprovisionamiento de los productos que ofrecemos). Además de la amortización debido a la inversión inicial.

Al conocer el número de piezas de cada mix de producto que debemos vender cada año, y unido a la estacionalidad que hemos hallado de las cuentas reales con las que partíamos (cuentas Optifactory), podemos hallar el número de productos vendidos mensualmente y los ingresos en ventas que producen. Y por consiguiente, los costes de género.

A continuación podemos apreciar la cuenta de resultados anual del caso base con los 5 años de estudio. En dicha cuenta se produce un incremento anual en las ventas (como se ha citado anteriormente), de un 11,2% para alcanzar esas ventas objetivo en 2019; partiendo del 70% de las ventas objetivo en 2015.



**TABLA 49:** Cuenta de Resultado resumen caso base.

	CR running	TOTAL 2015	TOTAL 2016	TOTAL 2017	TOTAL 2018	TOTAL 2019
en Euros						
<b>Cuenta de Resultados</b>						
<b>Ventas</b>	<b>193.898</b>	<b>126.878</b>	<b>141.070</b>	<b>156.848</b>	<b>174.392</b>	<b>193.898</b>
Crecimiento ventas			11,19%	11,19%	11,19%	11,19%
Costes de género (CV)	62.352	40.801	45.364	50.438	56.080	62.352
Margen de Ventas	131.546	86.078	95.706	106.410	118.312	131.546
% de ventas	67,84%	67,84%	67,84%	67,84%	67,84%	67,84%
<b>Costes Fijos</b>	<b>77.560</b>	<b>67.018</b>	<b>82.754</b>	<b>75.171</b>	<b>76.355</b>	<b>77.560</b>
Personal	49.605	40.528	43.703	47.960	48.776	49.605
Alquiler	15.404	14.400	14.645	14.894	15.147	15.404
M&C	2.567	2.400	14.645	2.482	2.524	2.567
Electricidad	3.851	3.600	3.661	3.723	3.787	3.851
Agua	642	600	610	621	631	642
Marketing	3.690	3.690	3.690	3.690	3.690	3.690
Otros costes	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
% de ventas	40,00%	52,82%	58,66%	47,93%	43,78%	40,00%
<b>EBITDA</b>	<b>53.986</b>	<b>19.059</b>	<b>12.951</b>	<b>31.240</b>	<b>41.957</b>	<b>53.986</b>
% de ventas	27,84%	15,02%	9,18%	19,92%	24,06%	27,84%
<b>Amortización y Depreciación</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>
% de ventas	3,72%	5,69%	5,12%	4,60%	4,14%	3,72%
<b>EBIT</b>	<b>46.770</b>	<b>11.843</b>	<b>5.735</b>	<b>24.023</b>	<b>34.741</b>	<b>46.770</b>
% de ventas	24,12%	9,33%	4,07%	15,32%	19,92%	24,12%
<b>Costes Financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
% de ventas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>BAT</b>	<b>45.528</b>	<b>11.843</b>	<b>17.939</b>	<b>24.023</b>	<b>34.741</b>	<b>46.770</b>
% de ventas	23,48%	9,33%	12,72%	15,32%	19,92%	24,12%
<b>Impuestos</b>	<b>11.382</b>	<b>2.961</b>	<b>4.485</b>	<b>6.006</b>	<b>8.685</b>	<b>11.692</b>
<b>Beneficio Neto</b>	<b>34.146</b>	<b>8.882</b>	<b>13.454</b>	<b>18.018</b>	<b>26.056</b>	<b>35.077</b>
% de ventas	17,61%	7,00%	9,54%	11,49%	14,94%	18,09%

**Fuente:** Autor.

Para hallar la cuenta de resultados anual anterior, hemos debido observar las variaciones mensuales como se puede apreciar en lo siguiente.

**TABLA 44:** Cuenta de Resultados año 2015 caso base.

	Unidades	TOTAL 2015	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
<b>Ventas</b>														
Rc	EUR	62.166	5.970	5.279	6.167	5.723	3.602	3.996	6.069	4.934	5.131	4.934	5.181	5.181
Sol	EUR	35.106	2.824	2.488	5.442	4.094	5.260	1.969	2.747	1.607	803	2.021	2.926	2.926
SGr	EUR	7.833	469	341	640	811	1.152	939	1.365	427	171	213	653	653
Lent	EUR	8.243	672	488	275	748	763	824	885	824	809	580	687	687
Contacto	EUR	10.179	988	1.029	1.112	1.338	1.256	597	824	371	679	288	848	848
Varios	EUR	3.351	303	176	290	256	263	225	372	355	288	263	279	279
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>126.878</b>	<b>11.227</b>	<b>9.802</b>	<b>13.925</b>	<b>12.971</b>	<b>12.296</b>	<b>8.551</b>	<b>12.262</b>	<b>8.517</b>	<b>7.881</b>	<b>8.300</b>	<b>10.573</b>	<b>10.573</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>														
Rc	EUR	18.650	1.791	1.584	1.850	1.717	1.081	1.199	1.821	1.480	1.539	1.480	1.554	1.554
Sol	EUR	9.752	785	691	1.512	1.137	1.461	547	763	446	223	561	813	813
SGr	EUR	2.350	141	102	192	243	346	282	410	128	51	64	196	196
Lent	EUR	3.747	305	222	125	340	347	375	402	375	368	264	312	312
Contacto	EUR	4.627	449	468	505	608	571	271	374	168	309	131	386	386
Varios	EUR	1.675	152	88	145	128	132	113	186	177	144	132	140	140
<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>40.801</b> <b>32%</b>	<b>3.622</b>	<b>3.155</b>	<b>4.329</b>	<b>4.174</b>	<b>3.937</b>	<b>2.786</b>	<b>3.956</b>	<b>2.775</b>	<b>2.634</b>	<b>2.632</b>	<b>3.400</b>	<b>3.400</b>
<b>Costes Fijos</b>														
Personal														
Empleado 1	EUR	30.750	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562
Empleado 2	EUR	9.778	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815
Coste Personal	EUR	40.528	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377
Marketing														

Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	3%	4%	2%	2%	3%	3%	5%	3%	2%	3%	3%	2%	4%
Alquiler	EUR	14.400	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Electricidad	EUR	3.600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Agua	EUR	600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>67.018</b>	<b>5.748</b>	<b>5.488</b>	<b>5.488</b>	<b>5.668</b>	<b>5.668</b>	<b>5.668</b>	<b>5.668</b>	<b>5.488</b>	<b>5.488</b>	<b>5.488</b>	<b>5.488</b>	<b>5.668</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>19.059</b>	<b>1.856</b>	<b>1.159</b>	<b>4.108</b>	<b>3.129</b>	<b>2.691</b>	<b>97</b>	<b>2.638</b>	<b>254</b>	<b>-241</b>	<b>180</b>	<b>1.685</b>	<b>1.505</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>
<b>EBIT</b>														
<b>TOTAL EBIT</b>	<b>EUR</b>	<b>11.843</b>	<b>1.255</b>	<b>557</b>	<b>3.507</b>	<b>2.527</b>	<b>2.090</b>	<b>-505</b>	<b>2.036</b>	<b>-348</b>	<b>-842</b>	<b>-422</b>	<b>1.084</b>	<b>904</b>

Fuente: Autor.

**TABLA 45:** Cuenta de Resultados año 2016 caso base.

	Unidades	TOTAL 2016	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
<b>Ventas</b>														
Rc	EUR	69.119	6.638	5.870	6.857	6.363	4.005	4.443	6.747	5.486	5.705	5.486	5.760	5.760
Sol	EUR	39.033	3.140	2.766	6.050	4.552	5.849	2.190	3.054	1.786	893	2.247	3.253	3.253
SGr	EUR	8.710	522	379	712	901	1.281	1.044	1.518	474	190	237	726	726
Lent	EUR	9.165	747	543	306	832	849	917	984	917	900	645	764	764
Contacto	EUR	11.317	1.099	1.145	1.236	1.488	1.396	664	916	412	755	320	943	943
Varios	EUR	3.725	337	196	322	285	293	250	414	394	320	293	310	310
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>141.070</b>	<b>12.483</b>	<b>10.899</b>	<b>15.483</b>	<b>14.422</b>	<b>13.672</b>	<b>9.507</b>	<b>13.633</b>	<b>9.469</b>	<b>8.763</b>	<b>9.228</b>	<b>11.756</b>	<b>11.756</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>														
Rc	EUR	20.736	1.991	1.761	2.057	1.909	1.201	1.333	2.024	1.646	1.712	1.646	1.728	1.728
Sol	EUR	10.842	872	768	1.681	1.264	1.625	608	848	496	248	624	904	904
SGr	EUR	2.613	157	114	213	270	384	313	455	142	57	71	218	218
Lent	EUR	4.166	339	247	139	378	386	417	447	417	409	293	347	347
Contacto	EUR	5.144	499	520	562	676	635	302	416	187	343	146	429	429
Varios	EUR	1.863	169	98	161	143	146	125	207	197	160	146	155	155
<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>45.364</b>	<b>4.028</b>	<b>3.508</b>	<b>4.813</b>	<b>4.641</b>	<b>4.377</b>	<b>3.098</b>	<b>4.399</b>	<b>3.085</b>	<b>2.929</b>	<b>2.926</b>	<b>3.780</b>	<b>3.780</b>
		<b>32%</b>												
<b>Costes Fijos</b>														
Personal														
Empleado 1	EUR	31.273	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606
Empleado 2	EUR	12.431	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036
Coste Personal	EUR	43.703	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642
Marketing														

Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	3%	4%	2%	1%	3%	3%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	3%
Alquiler	EUR	14.645	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.441	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
Electricidad	EUR	3.661	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Agua	EUR	610	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>70.550</b>	<b>6.043</b>	<b>5.783</b>	<b>5.783</b>	<b>5.963</b>	<b>5.963</b>	<b>5.963</b>	<b>5.963</b>	<b>5.783</b>	<b>5.783</b>	<b>5.783</b>	<b>5.783</b>	<b>5.963</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>25.155</b>	<b>2.412</b>	<b>1.608</b>	<b>4.887</b>	<b>3.818</b>	<b>3.332</b>	<b>447</b>	<b>3.272</b>	<b>601</b>	<b>52</b>	<b>519</b>	<b>2.193</b>	<b>2.013</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>
<b>EBIT</b>														
<b>TOTAL EBIT</b>	<b>EUR</b>	<b>17.939</b>	<b>1.811</b>	<b>1.007</b>	<b>4.286</b>	<b>3.217</b>	<b>2.731</b>	<b>-154</b>	<b>2.671</b>	<b>0</b>	<b>-550</b>	<b>-82</b>	<b>1.592</b>	<b>1.412</b>

**Fuente:** Autor.

**TABLA 46:** Cuenta de Resultados año 2017 caso base.

	Unidades	TOTAL 2017	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
<b>Ventas</b>														
Rc	EUR	76.850	7.380	6.526	7.624	7.075	4.452	4.940	7.502	6.099	6.343	6.099	6.404	6.404
Sol	EUR	43.399	3.492	3.075	6.727	5.061	6.503	2.435	3.396	1.986	993	2.499	3.617	3.617
SGr	EUR	9.684	580	422	791	1.002	1.424	1.160	1.688	527	211	264	807	807
Lent	EUR	10.190	830	604	340	925	944	1.019	1.095	1.019	1.000	717	849	849
Contacto	EUR	12.583	1.222	1.273	1.374	1.654	1.553	738	1.018	458	840	356	1.049	1.049
Varios	EUR	4.142	375	218	358	317	325	278	460	438	356	325	345	345
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>156.848</b>	<b>13.879</b>	<b>12.118</b>	<b>17.215</b>	<b>16.035</b>	<b>15.201</b>	<b>10.571</b>	<b>15.158</b>	<b>10.528</b>	<b>9.743</b>	<b>10.260</b>	<b>13.071</b>	<b>13.071</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>														
Rc	EUR	23.055	2.214	1.958	2.287	2.123	1.336	1.482	2.251	1.830	1.903	1.830	1.921	1.921
Sol	EUR	12.055	970	854	1.869	1.406	1.806	676	943	552	276	694	1.005	1.005
SGr	EUR	2.905	174	127	237	301	427	348	506	158	63	79	242	242
Lent	EUR	4.632	377	274	154	420	429	463	498	463	455	326	386	386
Contacto	EUR	5.720	555	578	625	752	706	335	463	208	382	162	477	477
Varios	EUR	2.071	187	109	179	159	163	139	230	219	178	163	173	173
<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>50.438</b>	<b>4.478</b>	<b>3.900</b>	<b>5.351</b>	<b>5.160</b>	<b>4.867</b>	<b>3.444</b>	<b>4.891</b>	<b>3.430</b>	<b>3.256</b>	<b>3.254</b>	<b>4.203</b>	<b>4.203</b>
<b>Costes Fijos</b>														
<b>Personal</b>														
Empleado 1	EUR	31.804	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650
Empleado 2	EUR	16.156	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346
Coste Personal	EUR	47.960	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997
<b>Marketing</b>														

Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	2%	3%	2%	1%	2%	3%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	3%
Alquiler	EUR	14.894	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.482	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207
Electricidad	EUR	3.723	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310
Agua	EUR	621	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>75.171</b>	<b>6.428</b>	<b>6.168</b>	<b>6.168</b>	<b>6.348</b>	<b>6.348</b>	<b>6.348</b>	<b>6.348</b>	<b>6.168</b>	<b>6.168</b>	<b>6.168</b>	<b>6.168</b>	<b>6.348</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>31.240</b>	<b>2.973</b>	<b>2.050</b>	<b>5.696</b>	<b>4.527</b>	<b>3.987</b>	<b>779</b>	<b>3.920</b>	<b>930</b>	<b>319</b>	<b>839</b>	<b>2.700</b>	<b>2.520</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>
<b>EBIT</b>														
<b>TOTAL EBIT</b>	<b>EUR</b>	<b>24.023</b>	<b>2.372</b>	<b>1.448</b>	<b>5.094</b>	<b>3.926</b>	<b>3.385</b>	<b>178</b>	<b>3.319</b>	<b>329</b>	<b>-282</b>	<b>238</b>	<b>2.099</b>	<b>1.919</b>

Fuente: Autor.

**TABLA 47:** Cuenta de Resultados año 2018 caso base.

	Unidades	TOTAL 2018	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
<b>Ventas</b>														
Rc	EUR	85.446	7.735	4.493	7.394	6.540	6.711	5.744	9.498	9.043	7.337	6.711	7.121	7.121
Sol	EUR	48.253	3.882	3.419	7.479	5.627	7.230	2.707	3.775	2.208	1.104	2.778	4.021	4.021
SGr	EUR	10.767	645	469	880	1.114	1.583	1.290	1.877	586	235	293	897	897
Lent	EUR	11.330	923	671	378	1.028	1.049	1.133	1.217	1.133	1.112	797	944	944
Contacto	EUR	13.991	1.358	1.415	1.528	1.839	1.726	821	1.132	509	934	396	1.166	1.166
Varios	EUR	4.605	417	242	399	353	362	310	512	487	395	362	384	384
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>174.392</b>	<b>14.960</b>	<b>10.710</b>	<b>18.057</b>	<b>16.502</b>	<b>18.661</b>	<b>12.004</b>	<b>18.010</b>	<b>13.967</b>	<b>11.117</b>	<b>11.338</b>	<b>14.533</b>	<b>14.533</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>														
Rc	EUR	25.634	2.462	2.177	2.543	2.360	1.485	1.648	2.502	2.034	2.116	2.034	2.136	2.136
Sol	EUR	13.404	1.078	950	2.078	1.563	2.008	752	1.049	613	307	772	1.117	1.117
SGr	EUR	3.230	194	141	264	334	475	387	563	176	70	88	269	269
Lent	EUR	5.150	420	305	172	467	477	515	553	515	505	362	429	429
Contacto	EUR	6.359	617	643	695	836	785	373	515	232	424	180	530	530
Varios	EUR	2.303	208	121	199	176	181	155	256	244	198	181	192	192
<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>56.080</b>	<b>4.979</b>	<b>4.337</b>	<b>5.950</b>	<b>5.737</b>	<b>5.411</b>	<b>3.830</b>	<b>5.438</b>	<b>3.814</b>	<b>3.621</b>	<b>3.617</b>	<b>4.673</b>	<b>4.673</b>
<b>Costes Fijos</b>														
<b>Personal</b>														
Empleado 1	EUR	32.345	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695
Empleado 2	EUR	16.431	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369
Coste Personal	EUR	48.776	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065
<b>Marketing</b>														



Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	2%	3%	2%	1%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	1%	3%
Alquiler	EUR	15.147	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.524	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Electricidad	EUR	3.787	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316
Agua	EUR	631	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>76.355</b>	<b>6.526</b>	<b>6.266</b>	<b>6.266</b>	<b>6.446</b>	<b>6.446</b>	<b>6.446</b>	<b>6.446</b>	<b>6.266</b>	<b>6.266</b>	<b>6.266</b>	<b>6.266</b>	<b>6.446</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>41.957</b>	<b>3.455</b>	<b>107</b>	<b>5.841</b>	<b>4.319</b>	<b>6.804</b>	<b>1.729</b>	<b>6.127</b>	<b>3.887</b>	<b>1.230</b>	<b>1.454</b>	<b>3.593</b>	<b>3.413</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>
<b>EBIT</b>														
<b>TOTAL EBIT</b>	<b>EUR</b>	<b>34.741</b>	<b>2.854</b>	<b>-495</b>	<b>5.239</b>	<b>3.717</b>	<b>6.203</b>	<b>1.127</b>	<b>5.525</b>	<b>3.286</b>	<b>628</b>	<b>852</b>	<b>2.992</b>	<b>2.812</b>

Fuente: Autor.

**TABLA 48:** Cuenta de Resultados año 2019 caso base.

	Unidades	TOTAL 2019	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
<b>Ventas</b>														
Rc	EUR	95.003	9.123	8.068	9.425	8.746	5.504	6.107	9.274	7.540	7.842	7.540	7.917	7.917
Sol	EUR	53.650	4.316	3.802	8.316	6.257	8.039	3.010	4.198	2.455	1.228	3.089	4.471	4.471
SGr	EUR	11.971	717	522	978	1.239	1.760	1.434	2.086	652	261	326	998	998
Lent	EUR	12.597	1.026	747	420	1.143	1.166	1.260	1.353	1.260	1.236	886	1.050	1.050
Contacto	EUR	15.556	1.510	1.573	1.699	2.045	1.919	912	1.259	566	1.038	440	1.296	1.296
Varios	EUR	5.121	464	269	443	392	402	344	569	542	440	402	427	427
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>193.898</b>	<b>17.157</b>	<b>14.980</b>	<b>21.281</b>	<b>19.822</b>	<b>18.791</b>	<b>13.068</b>	<b>18.739</b>	<b>13.015</b>	<b>12.044</b>	<b>12.684</b>	<b>16.158</b>	<b>16.158</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>														
Rc	EUR	28.501	2.737	2.420	2.827	2.624	1.651	1.832	2.782	2.262	2.352	2.262	2.375	2.375
Sol	EUR	14.903	1.199	1.056	2.310	1.738	2.233	836	1.166	682	341	858	1.242	1.242
SGr	EUR	3.591	215	156	293	372	528	430	626	196	78	98	299	299
Lent	EUR	5.726	467	339	191	520	530	573	615	573	562	403	477	477
Contacto	EUR	7.071	686	715	772	930	872	415	572	257	472	200	589	589
Varios	EUR	2.560	232	135	222	196	201	172	285	271	220	201	213	213
<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>62.352</b>	<b>5.536</b>	<b>4.822</b>	<b>6.616</b>	<b>6.379</b>	<b>6.016</b>	<b>4.258</b>	<b>6.046</b>	<b>4.241</b>	<b>4.025</b>	<b>4.022</b>	<b>5.196</b>	<b>5.196</b>
<b>Costes Fijos</b>														
Personal														
Empleado 1	EUR	32.895	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741
Empleado 2	EUR	16.710	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393
Coste Personal	EUR	49.605	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134
Marketing														

Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	2%	3%	1%	1%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	1%	2%
Alquiler	EUR	15.404	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.567	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214
Electricidad	EUR	3.851	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321
Agua	EUR	642	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>77.560</b>	<b>6.627</b>	<b>6.367</b>	<b>6.367</b>	<b>6.547</b>	<b>6.547</b>	<b>6.547</b>	<b>6.547</b>	<b>6.367</b>	<b>6.367</b>	<b>6.367</b>	<b>6.367</b>	<b>6.547</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>53.986</b>	<b>4.995</b>	<b>3.791</b>	<b>8.299</b>	<b>6.897</b>	<b>6.229</b>	<b>2.263</b>	<b>6.146</b>	<b>2.408</b>	<b>1.652</b>	<b>2.295</b>	<b>4.595</b>	<b>4.415</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>
<b>EBIT</b>														
<b>TOTAL EBIT</b>	<b>EUR</b>	<b>46.770</b>	<b>4.393</b>	<b>3.190</b>	<b>7.697</b>	<b>6.295</b>	<b>5.627</b>	<b>1.662</b>	<b>5.545</b>	<b>1.807</b>	<b>1.051</b>	<b>1.694</b>	<b>3.994</b>	<b>3.814</b>

Fuente: Autor.

### 7.3.2.- Flujos de Caja y Balance.

Los Flujos de Caja son los recursos generados por la empresa (flujos de entradas y salidas de caja) en un determinado período de tiempo, pudiendo estar asociados a un proyecto de inversión concreto o a la empresa en su conjunto. Para nuestro centro óptico, hemos hallado los distintos flujos de caja.

**TABLA 50:** Flujo de caja del caso base.

Flujo de caja	Uni.	Inicial	2015	2016	2017	2018	2019
EBITDA	EUR	0	19.059	25.155	31.240	41.957	53.986
Inversión en capital de trabajo	EUR		6.860	-1.310	-1.457	-1.620	-1.801
(Incremento) Descenso en Activo corriente	EUR						
Inventario	EUR	-18.576	153	-2.061	-2.291	-2.547	-2.832
Cuentas por cobrar	EUR		0	0	0	0	0
Otros activos corrientes	EUR		0	0	0	0	0
Incremento (Descenso) en Pasivo corriente	EUR						
Cuentas por pagar	EUR		6.707	750	834	927	1.031
<b>Flujo de caja operativo</b>	EUR		25.919	23.845	29.783	40.337	52.185
Impuestos	EUR	0	-2.961	-4.485	-6.006	-8.685	-11.692
<b>Flujo de caja operativo neto</b>	EUR	0	22.959	19.360	23.777	31.652	40.492
CAPEX	EUR	-36.082	0	0	0	0	0
Otros activos de LP	EUR		0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja invertido</b>	EUR		0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja libre</b>	EUR		22.959	19.360	23.777	31.652	40.492
Intereses por pagar	EUR		0	0	0	0	0
Pago del principal	EUR		0	0	0	0	0
Inyección del capital	EUR	60.000	0				
<b>Flujo de caja financiado</b>	EUR		0	0	0	0	0
<b>Aumento de efectivo en el año</b>	EUR	5.342	22.959	19.360	23.777	31.652	40.492
<b>Efectivo acumulado</b>	EUR	5.342	28.300	47.660	71.437	103.089	143.581

**Fuente:** Autor.

En cuanto al balance de nuestro centro, destacar que se trata de un documento contable que refleja la situación de la empresa en un momento determinado, en la medida en que dicha situación es expresable en términos monetarios.

El balance constituye un resumen o fotografía instantánea de la situación de la empresa. Se considera como la representación integral del patrimonio de la empresa en un determinado momento, es decir la representación por separado del conjunto de bienes y derechos poseídos por la empresa (activo) y del conjunto de obligaciones que tiene contraídos frente a los propietarios y frente a terceros (pasivo y patrimonio neto).

- El activo representa los bienes, derechos y otros recursos controlados por la empresa, de los cuales se espera obtener, en el futuro, beneficios económicos. De acuerdo con el Plan General Contable, el activo se desglosa como suma del activo corriente y no corriente.
  - Los activos corrientes son aquellos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso de ciclo normal de explotación, el cual con carácter general, no excederá de año, más cualquier otro activo diferente de los anteriores cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el corto plazo, es decir en el plazo máximo de un año contando a partir de la fecha de cierre del ejercicio, más los activos financieros clasificados como mantenidos para negociar, más el efectivo y otros activos líquidos equivalentes.
  - Los activos no corrientes comprenden los activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, incluidas las inversiones financieras cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera habrá de producirse en un plazo superior a un año.
- El Pasivo y Patrimonio Neto.

El pasivo, por su parte, lo constituyen las obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados. A estos efectos, se entienden incluidas las provisiones. Asimismo se diferenciarán, con la debida separación, el pasivo no corriente y el pasivo corriente.

- El pasivo corriente comprenderá, con carácter general, las obligaciones cuyo vencimiento o extinción se espera que se produzca durante el ciclo normal de explotación, o no exceda el plazo máximo de un año contado a partir de la fecha de cierre del ejercicio.
- Los demás elementos del pasivo deben clasificarse como no corrientes. Figurarán de forma separada las provisiones u obligaciones en las que exista incertidumbre acerca de su cuantía o vencimiento.

Por último, el patrimonio neto, constituido por la parte residual de los activos de la empresa y una vez deducidos todos sus pasivos, se tienen que diferenciar las aportaciones realizadas por sus socios o propietarios (ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores) y que no tengan la

consideración de pasivos, de los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten.

A continuación, vamos a realizar el balance de nuestro centro, donde tendremos los siguientes resultados, tanto para el Activo como para el Pasivo y Patrimonio Neto.

Destacar que hemos realizado una proyección del inventario según su propio margen de rotación, que tras consultarlo con especialistas está en torno a los 40 y 70 días. Por otro lado, como hemos comentado en el apartado de Plan de Operaciones, se pagará a los proveedores a 60 días.

**TABLA 51:** Balance. Activo del caso base.

<b>ACTIVO</b>							
	Uni.	Inicial	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>EUR</b>	<b>60.000</b>	<b>75.589</b>	<b>89.793</b>	<b>108.645</b>	<b>135.628</b>	<b>171.736</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>EUR</b>	<b>36.082</b>	<b>28.866</b>	<b>21.649</b>	<b>14.433</b>	<b>7.216</b>	<b>0</b>
Activo Fijo	EUR	33.282	26.626	19.969	13.313	6.656	0
Activo Intangible	EUR	2.800	2.240	1.680	1.120	560	0
Inversiones financieras a LP	EUR	0	0	0	0	0	0
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>EUR</b>	<b>23.918</b>	<b>46.724</b>	<b>68.144</b>	<b>94.212</b>	<b>128.412</b>	<b>171.736</b>
Inventario	EUR	18.576	18.423	20.484	22.775	25.323	28.155
<i>Rotación del inventario (# días)</i>	<i>Días</i>	53	53	53	53	53	53
Cuentas por cobrar	EUR	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras a CP	EUR	0	0	0	0	0	0
Efectivo	EUR	5.342	28.300	47.660	71.437	103.089	143.581

**Fuente:** Autor.

**TABLA 52:** Balance. Pasivo y Patrimonio Neto del caso base.

PASIVO y PATRIMONIO							
	Uni.	Inicial	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>EUR</b>	<b>60.000</b>	<b>75.589</b>	<b>89.793</b>	<b>108.645</b>	<b>135.628</b>	<b>171.736</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>EUR</b>	<b>60.000</b>	<b>68.882</b>	<b>82.336</b>	<b>100.354</b>	<b>126.410</b>	<b>161.487</b>
<b>Capital y Reservas</b>	EUR	60.000	60.000	68.882	82.336	100.354	126.410
<b>Resultado del ejercicio</b>	EUR	0	8.882	13.454	18.018	26.056	35.077
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>EUR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Deuda a LP</b>	EUR	0	0	0	0	0	0
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>EUR</b>	<b>0</b>	<b>6.707</b>	<b>7.457</b>	<b>8.291</b>	<b>9.219</b>	<b>10.250</b>
<b>Deuda a CP</b>	EUR	0	0	0	0	0	0
<b>Cuentas por pagar</b>	EUR	0	6.707	7.457	8.291	9.219	10.250
<i>Cuentas a pagar (# días)</i>	<i>Días</i>		60	60	60	60	60

**Fuente:** Autor.

### 7.3.- ESTUDIO DE RENTABILIDAD. RATIOS.

Una vez analizado la Cuenta de Resultados, el Flujo de Caja y el Balance de nuestro centro óptico-optometrista en el caso esperado; procedemos a hallar algunos ratios e indicadores sobre la rentabilidad de la inversión.

El Valor Actualizado Neto (VAN) es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas.

Analíticamente se expresa como la diferencia entre el desembolso inicial (que no se actualiza ya que se genera en el momento actual) y el valor actualizado, al mismo momento, de los cobros y pagos futuros, a los que se denomina flujos de caja.

En cuanto a la interpretación del Valor Actualizado Neto ayuda para tomar dos tipos de decisiones: la efectuableidad y la jerarquización.

- Efectuableidad: Son efectuales, es decir interesa realizar, aquellas inversiones que tengan un VAN positivo, ya que en estos casos generan más cobros que pagos ( $VAN > 0$ ).
- Jerarquización: Entre las inversiones efectuales son preferibles las tengan un VAN más elevado.

En nuestro caso, nos va a servir de ayuda para el primer caso, es decir, demostrar la viabilidad económica de la inversión. Para ello empleamos los flujos de caja libre del caso esperado.

**TABLA 53:** Flujo de caja libre y VAN.

			<b>Inversión</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	EUR		-60.000	22.959	19.360	23.777	31.652	40.492
<b>VAN</b>	EUR	7.331,39						

**Fuente:** Autor.

Por tanto, la inversión tiene un VAN positivo (7.331 euros) teniendo en cuenta los cobros y los pagos actualizados de la misma, por lo que es efectuable.



Otro indicador similar para demostrar la viabilidad del negocio es la Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), se trata de un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje.

Analíticamente se calcula despejando el tipo de descuento que iguala el VAN a cero. Este método de valoración, al igual que el VAN, permite determinar si una inversión es efectuable así como realizar la jerarquización entre varios proyectos.

**TABLA 54:** Flujo de caja libre y TIR.

			<b>Inversión</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	EUR		-60.000	22.959	19.360	23.777	31.652	40.492
<b>TIR</b>	%	31%						

**Fuente:** Autor.

Por tanto, la inversión es efectuable según la TIR ya que genera una rentabilidad superior a la exigida ( $31\% > 25\%$ ).

El periodo de recuperación (o pay-back return) es un método de valoración de inversiones que determina el tiempo que una inversión tarda en recuperar el desembolso inicial, con los flujos de caja generados por la misma actualizados. Se incluye dentro de los métodos dinámicos ya que se actualizan los flujos de caja.

Este indicativo es utilizado para medir la viabilidad de un proyecto, y basa sus fundamentos en la cantidad de tiempo que debe utilizarse, para recuperar la inversión, sin tener en cuenta los intereses. Es decir, que si un proyecto tiene un coste total y por su implementación se espera obtener un ingreso futuro, identifica el tiempo total en que se recuperará la inversión inicial.

Este método selecciona aquellos proyectos mutuamente excluyentes cuyos beneficios permiten recuperar más rápidamente la inversión, es decir, cuanto más corto sea el periodo de recuperación de la inversión mejor será el proyecto, o bien, la decisión de invertirse toma comparando este período de recuperación con algún estándar predeterminado. El Período de Recuperación (PR) se determina acumulando los sucesivos flujos anuales de un determinado proyecto, hasta que la suma alcance el costo inicial de la inversión.

**TABLA 55:** Flujo de caja libre y Periodo de Recuperación.

			<b>Inversión</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	EUR		-60.000	22.959	19.360	23.777	31.652	40.492
<b>Periodo de Recuperación</b>	#	2,74						

**Fuente:** Autor.

Por tanto, se recuperará la inversión inicial a 3,74 años, es decir, a los tres años y 9 meses.

A parte hemos calculado una serie de ratios aconsejados por profesionales del sector, como los citados a continuación.

El número de compras por habitante próximo al centro óptico, como su propio nombre indica es el porcentaje de compras que debe realizar una persona perteneciente al mercado objetivo, con el fin de lograr el número de ventas estimadas para cada año. Este ratio queda reflejado en la siguiente tabla.

**TABLA 56:** Penetración de las compras.

<b>Año</b>	<b>#</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Penetración del compras</b>	% población objetivo	7,75%	8,62%	9,58%	10,65%	11,84%

**Fuente:** Autor.

Observamos que acorde al incremento de ventas anual, este ratio también sigue una evolución lógica de aumento.

Otro ratio estudiado, opuesto al anterior, es el número de personas por una compra, es decir, se debe realizar una compra por cada cierto número de personas del mercado objetivo para cumplir con el número de ventas estimadas para cada año.

**TABLA 57:** Ratio de número de personas por una compra.

<b>Año</b>	<b>#</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Persona por una compra</b>	#	12,90	11,60	10,44	9,39	8,44

**Fuente:** Autor.

Comprobamos que por ejemplo en el primer año de apertura (año 2015), se deben proceder a una compra de un producto por cada 13 personas aproximadamente, dato que parece bastante razonable.

Al igual que en el caso de ratio anterior, debido al constante crecimiento de las ventas, el número de personas que deberá comprar deberá ser mayor; y se ahí proviene ese descenso de este ratio a lo largo de los años.

Tras la consulta con varios profesionales, insistieron mucho en la atención al cliente y, en especial en dos aspectos en concreto. Primero, en el número de ventas diarias de productos de gafas, es decir, los siguientes productos: gafas de receta (Rc), gafas de sol (Sol), gafas sin graduación (SGr) y lentes (Lent). Y en segundo lugar, en la venta diaria de este tipo de producto de gafas por trabajador, para así comprobar la correcta atención y asesoramiento personalizado por parte del empleado hacia el cliente.

**TABLA 58:** Ventas diarias y por trabajador de productos de gafas.

Ventas anuales de Rc,Sol,SGr,Lent - Volumen 2019	#	1.552
Semanas de trabajo al año	#	50
Días de trabajo a la semana	#	5,5
Ventas a la semana	#	31,04
Ventas al día	#	<b>5,64</b>
No trabajadores	#	1,50
Ventas diaria por trabajador	#	<b>3,76</b>

**Fuente:** Autor.

Cabe destacar una serie de aspectos que hemos tenido en cuenta a la hora de la realización el cálculo anterior. Primero, hemos tomado el año en el que se produce un mayor volumen de ventas para comprobar si se cumple con la correcta atención al cliente. Segundo, hemos tomado 50 semanas al año, debido a las semanas correspondientes a vacaciones. Y tercero, hemos dispuesto de un trabajador y medio, ya que como hemos citado en varias ocasiones, el empleado 2 va a realizar un trabajo de media jornada.

En cuanto a los resultados obtenidos, son perfectamente asumible por los empleados. Tras debatir con profesionales del sector, me fijaron que la media de ventas en una tienda independiente de este tipo de producto de gafas está en torno a 3 y 6 gafas diarias.

## 7.4.- ESTUDIO DE DIFERENTES CASOS.

Una vez estudiado el caso más probable en cuanto a las ventas de nuestro centro óptico-optometrista, vamos a proceder a estudiar dos diferentes casos. Un primero, donde no alcanzamos ese nivel de ventas esperado, denominado Caso Pesimista. Y por otro lado, un segundo caso donde tendremos un mayor éxito en cuanto a la venta de nuestros productos desde el primer año, llamado Caso Optimista.

Destacar que como en el caso esperado, haremos un estudio financiero completo, con las correspondientes cuentas de resultados, cálculo del flujo de caja, y respectivos balances.

### 7.4.1.- Caso Pesimista.

En este caso, el porcentaje de ventas del primer año (2015), es menor que el esperado. Se producirá un 60% de las ventas del “objetivo de ventas” (en el caso más probable era de 70%). Cabe destacar que se mantendrá un mismo crecimiento de las ventas anual, es decir, del 11,2%.

A continuación se muestra la cuenta de resultados anual de los cinco años de estudio del caso pesimista.

Unidades		TOTAL 2015	TOTAL 2016	TOTAL 2017	TOTAL 2018	TOTAL 2019
<b>Ventas</b>						
Rc	EUR	53.285	59.253	65.890	73.269	81.475
Sol	EUR	30.091	33.461	37.209	41.376	46.010
SGr	EUR	6.714	7.466	8.303	9.232	10.266
Lent	EUR	7.066	7.857	8.737	9.715	10.804
Contacto	EUR	8.725	9.702	10.789	11.997	13.341
Varios	EUR	2.872	3.194	3.551	3.949	4.391
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>108.753</b>	<b>120.933</b>	<b>134.478</b>	<b>149.539</b>	<b>166.288</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>						
Rc	EUR	15.986	17.776	19.767	21.981	24.443
Sol	EUR	8.359	9.295	10.336	11.493	12.781
SGr	EUR	2.014	2.240	2.491	2.770	3.080
Lent	EUR	3.212	3.571	3.971	4.416	4.911
Contacto	EUR	3.966	4.410	4.904	5.453	6.064
Varios	EUR	1.436	1.597	1.776	1.975	2.196

<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>34.972</b>	<b>38.889</b>	<b>43.244</b>	<b>48.088</b>	<b>53.473</b>
		<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>32%</b>

### Costes Fijos

Personal						
Empleado 1	EUR	30.750	31.273	31.804	32.345	32.895
Empleado 2	EUR	9.778	12.431	16.156	16.431	16.710
Coste Personal	EUR	40.528	43.703	47.960	48.776	49.605

Marketing						
Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80	80	80	80
Facebook	EUR	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Revista	EUR	550	550	550	550	550
Prensa local	EUR	180	180	180	180	180
Google	EUR	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Coste Marketing	EUR	3.690	3.690	3.690	3.690	3.690
% ventas	%	3%	3%	3%	2%	2%

Alquiler	EUR	14.400	14.645	14.894	15.147	15.404
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.400	2.441	2.482	2.524	2.567
Electricidad	EUR	3.600	3.661	3.723	3.787	3.851
Agua	EUR	600	610	621	631	642
Otros		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>67.018</b>	<b>70.550</b>	<b>75.171</b>	<b>76.355</b>	<b>77.560</b>

### EBITDA

<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>6.763</b>	<b>11.494</b>	<b>16.063</b>	<b>25.096</b>	<b>35.254</b>
---------------------	------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------

### Amortizaciones

<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>
--	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

### EBIT

<b>TOTAL EBIT</b>	<b>EUR</b>	<b>-454</b>	<b>4.278</b>	<b>8.846</b>	<b>17.880</b>	<b>28.038</b>
-------------------	------------	-------------	--------------	--------------	---------------	---------------

### Coste financiero

<b>TOTAL FC</b>	<b>EUR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
-----------------	------------	----------	----------	----------	----------	----------

### BAT

<b>TOTAL BAT</b>	<b>EUR</b>	<b>-454</b>	<b>4.278</b>	<b>8.846</b>	<b>17.880</b>	<b>28.038</b>
------------------	------------	-------------	--------------	--------------	---------------	---------------

Impuestos						
TOTAL T	EUR	-113	1.069	2.212	4.470	7.009
Beneficio Neto						
TOTAL BN	EUR	-340	3.208	6.635	13.410	21.028

**Fuente:** Autor.

Para hallar esta cuenta de resultados anula, igual que en el caso anterior, hemos debido hallar previamente la cuenta de resultados mensual.

**TABLA 59:** Cuenta de Resultados año 2015 caso pesimista.

	Unidades	TOTAL 2015	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
Ventas														
Rc	EUR	53.285	5.117	4.525	5.286	4.906	3.087	3.425	5.202	4.229	4.398	4.229	4.440	4.440
Sol	EUR	30.091	2.421	2.132	4.664	3.509	4.509	1.688	2.354	1.377	689	1.732	2.508	2.508
SGr	EUR	6.714	402	293	549	695	987	805	1.170	366	146	183	560	560
Lent	EUR	7.066	576	419	236	641	654	707	759	707	693	497	589	589
Contacto	EUR	8.725	847	882	953	1.147	1.076	512	706	318	582	247	727	727
Varios	EUR	2.872	260	151	249	220	226	193	319	304	247	226	239	239
TOTAL Ingresos	EUR	108.753	9.623	8.402	11.936	11.118	10.540	7.329	10.510	7.300	6.755	7.114	9.063	9.063
Costes de Género (CV)														
Rc	EUR	15.986	1.535	1.358	1.586	1.472	926	1.028	1.560	1.269	1.319	1.269	1.332	1.332
Sol	EUR	8.359	672	592	1.296	975	1.252	469	654	383	191	481	697	697
SGr	EUR	2.014	121	88	165	208	296	241	351	110	44	55	168	168
Lent	EUR	3.212	262	190	107	291	297	321	345	321	315	226	268	268
Contacto	EUR	3.966	385	401	433	521	489	233	321	144	265	112	330	330
Varios	EUR	1.436	130	76	124	110	113	97	160	152	123	113	120	120
TOTAL CV	EUR	34.972 32%	3.105	2.704	3.711	3.578	3.374	2.388	3.391	2.378	2.258	2.256	2.914	2.914
Costes Fijos														
Personal														
Empleado 1	EUR	30.750	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562
Empleado 2	EUR	9.778	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815
Coste Personal	EUR	40.528	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377
Marketing														
Universidad Carlos III de Madrid   Plan de negocio en el sector óptico														

Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	3%	5%	3%	2%	4%	4%	5%	4%	3%	3%	3%	2%	4%
Alquiler	EUR	14.400	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Electricidad	EUR	3.600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Agua	EUR	600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>67.018</b>	<b>5.748</b>	<b>5.488</b>	<b>5.488</b>	<b>5.668</b>	<b>5.668</b>	<b>5.668</b>	<b>5.668</b>	<b>5.488</b>	<b>5.488</b>	<b>5.488</b>	<b>5.488</b>	<b>5.668</b>

## EBITDA

<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>6.763</b>	<b>770</b>	<b>209</b>	<b>2.737</b>	<b>1.872</b>	<b>1.497</b>	<b>-727</b>	<b>1.451</b>	<b>-567</b>	<b>-991</b>	<b>-630</b>	<b>660</b>	<b>480</b>
---------------------	------------	--------------	------------	------------	--------------	--------------	--------------	-------------	--------------	-------------	-------------	-------------	------------	------------

## Amortizaciones

<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>
--	------------	--------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

## EBIT

<b>TOTAL EBIT</b>	<b>EUR</b>	<b>-454</b>	<b>169</b>	<b>-392</b>	<b>2.136</b>	<b>1.271</b>	<b>896</b>	<b>-1.328</b>	<b>850</b>	<b>-1.168</b>	<b>-1.592</b>	<b>-1.231</b>	<b>59</b>	<b>-121</b>
-------------------	------------	-------------	------------	-------------	--------------	--------------	------------	---------------	------------	---------------	---------------	---------------	-----------	-------------



**TABLA 60:** Cuenta de Resultados año 2016 caso pesimista.

	Unidades	TOTAL 2016	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
Ventas														
Rc	EUR	59.253	5.690	5.032	5.878	5.455	3.433	3.809	5.784	4.703	4.891	4.703	4.938	4.938
Sol	EUR	33.461	2.692	2.371	5.187	3.902	5.014	1.877	2.618	1.531	766	1.926	2.788	2.788
SGr	EUR	7.466	447	325	610	773	1.098	895	1.301	407	163	203	622	622
Lent	EUR	7.857	640	466	262	713	727	786	844	786	771	553	655	655
Contacto	EUR	9.702	942	981	1.060	1.276	1.197	569	785	353	648	275	808	808
Varios	EUR	3.194	289	168	276	244	251	215	355	338	274	251	266	266
TOTAL Ingresos	EUR	120.933	10.701	9.343	13.273	12.363	11.720	8.150	11.687	8.117	7.512	7.911	10.078	10.078
Costes de Género (CV)														
Rc	EUR	17.776	1.707	1.510	1.763	1.637	1.030	1.143	1.735	1.411	1.467	1.411	1.481	1.481
Sol	EUR	9.295	748	659	1.441	1.084	1.393	521	727	425	213	535	775	775
SGr	EUR	2.240	134	98	183	232	329	268	390	122	49	61	187	187
Lent	EUR	3.571	291	212	119	324	331	357	384	357	351	251	298	298
Contacto	EUR	4.410	428	446	482	580	544	259	357	161	294	125	367	367
Varios	EUR	1.597	145	84	138	122	125	107	177	169	137	125	133	133
TOTAL CV	EUR	38.889	3.453	3.007	4.126	3.978	3.752	2.656	3.771	2.645	2.511	2.509	3.241	3.241
		32%												
Costes Fijos														
Personal														
Empleado 1	EUR	31.273	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606
Empleado 2	EUR	12.431	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036

Coste Personal	EUR	43.703	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642
Marketing														
Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	3%	4%	2%	2%	3%	3%	5%	3%	3%	3%	3%	2%	4%
Alquiler	EUR	14.645	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.441	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
Electricidad	EUR	3.661	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Agua	EUR	610	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>70.550</b>	<b>6.043</b>	<b>5.783</b>	<b>5.783</b>	<b>5.963</b>	<b>5.963</b>	<b>5.963</b>	<b>5.963</b>	<b>5.783</b>	<b>5.783</b>	<b>5.783</b>	<b>5.783</b>	<b>5.963</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>11.494</b>	<b>1.206</b>	<b>553</b>	<b>3.364</b>	<b>2.422</b>	<b>2.005</b>	<b>-468</b>	<b>1.954</b>	<b>-310</b>	<b>-781</b>	<b>-380</b>	<b>1.054</b>	<b>874</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>

EBIT														
TOTAL EBIT	EUR	4.278	604	-48	2.763	1.821	1.404	-1.069	1.353	-911	-1.383	-982	453	273

**Fuente:** Autor.

**TABLA 61:** Cuenta de Resultados año 2017 caso pesimista.

Unidades		TOTAL 2017	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
<b>Ventas</b>														
Rc	EUR	65.890	6.327	5.595	6.537	6.066	3.817	4.236	6.432	5.229	5.439	5.229	5.491	5.491
Sol	EUR	37.209	2.994	2.637	5.768	4.339	5.575	2.087	2.911	1.703	851	2.142	3.101	3.101
SGr	EUR	8.303	497	362	678	859	1.221	995	1.447	452	181	226	692	692
Lent	EUR	8.737	712	518	291	793	809	874	938	874	858	615	728	728
Contacto	EUR	10.789	1.047	1.091	1.178	1.418	1.331	633	873	393	720	306	899	899
Varios	EUR	3.551	321	187	307	272	279	239	395	376	305	279	296	296
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>134.478</b>	<b>11.899</b>	<b>10.389</b>	<b>14.759</b>	<b>13.748</b>	<b>13.033</b>	<b>9.063</b>	<b>12.996</b>	<b>9.027</b>	<b>8.353</b>	<b>8.797</b>	<b>11.206</b>	<b>11.206</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>														
Rc	EUR	19.767	1.898	1.679	1.961	1.820	1.145	1.271	1.930	1.569	1.632	1.569	1.647	1.647
Sol	EUR	10.336	832	732	1.602	1.205	1.549	580	809	473	236	595	861	861
SGr	EUR	2.491	149	109	203	258	366	298	434	136	54	68	208	208
Lent	EUR	3.971	324	235	132	360	368	397	427	397	390	279	331	331
Contacto	EUR	4.904	476	496	536	645	605	288	397	179	327	139	409	409
Varios	EUR	1.776	161	93	154	136	139	119	197	188	152	139	148	148
<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>43.244</b>	<b>3.839</b>	<b>3.344</b>	<b>4.588</b>	<b>4.424</b>	<b>4.172</b>	<b>2.953</b>	<b>4.193</b>	<b>2.941</b>	<b>2.792</b>	<b>2.789</b>	<b>3.604</b>	<b>3.604</b>
<b>Costes Fijos</b>														
Personal														
Empleado 1	EUR	31.804	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650
Empleado 2	EUR	16.156	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346

Coste Personal	EUR	47.960	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997
Marketing														
Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	3%	4%	2%	1%	3%	3%	4%	3%	2%	3%	2%	2%	3%
Alquiler	EUR	14.894	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.482	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207
Electricidad	EUR	3.723	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310
Agua	EUR	621	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>75.171</b>	<b>6.428</b>	<b>6.168</b>	<b>6.168</b>	<b>6.348</b>	<b>6.348</b>	<b>6.348</b>	<b>6.348</b>	<b>6.168</b>	<b>6.168</b>	<b>6.168</b>	<b>6.168</b>	<b>6.348</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>16.063</b>	<b>1.632</b>	<b>878</b>	<b>4.004</b>	<b>2.976</b>	<b>2.513</b>	<b>-238</b>	<b>2.456</b>	<b>-82</b>	<b>-606</b>	<b>-160</b>	<b>1.435</b>	<b>1.255</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>

EBIT														
TOTAL EBIT	EUR	8.846	1.031	276	3.402	2.375	1.911	-839	1.854	-683	-1.207	-761	834	654

**Fuente:** Autor.

**TABLA 62:** Cuenta de Resultados año 2018 caso pesimista.

	Unidades	TOTAL 2018	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Ventas														
Rc	EUR	73.269	6.632	3.853	6.340	5.608	5.755	4.926	8.144	7.754	6.291	5.755	6.106	6.106
Sol	EUR	41.376	3.329	2.932	6.413	4.825	6.200	2.321	3.237	1.894	947	2.382	3.448	3.448
SGr	EUR	9.232	553	402	754	955	1.358	1.106	1.609	503	201	251	769	769
Lent	EUR	9.715	792	576	324	882	900	972	1.044	972	954	684	810	810
Contacto	EUR	11.997	1.165	1.213	1.310	1.577	1.480	704	971	437	801	340	1.000	1.000
Varios	EUR	3.949	357	208	342	302	310	265	439	418	339	310	329	329
TOTAL Ingresos	EUR	149.539	12.828	9.183	15.484	14.150	16.002	10.294	15.444	11.977	9.532	9.722	12.462	12.462
Costes de Género (CV)														
Rc	EUR	21.981	2.111	1.867	2.181	2.024	1.273	1.413	2.146	1.745	1.814	1.745	1.832	1.832
Sol	EUR	11.493	925	814	1.782	1.340	1.722	645	899	526	263	662	958	958
SGr	EUR	2.770	166	121	226	287	407	332	483	151	60	75	231	231
Lent	EUR	4.416	360	262	147	401	409	442	474	442	433	311	368	368
Contacto	EUR	5.453	529	551	596	717	673	320	441	199	364	154	454	454
Varios	EUR	1.975	179	104	171	151	155	133	219	209	170	155	165	165
TOTAL CV	EUR	48.088	4.269	3.719	5.102	4.919	4.640	3.284	4.663	3.270	3.105	3.102	4.007	4.007
		32%												
Costes Fijos														
Personal														
Empleado 1	EUR	32.345	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695
Empleado 2	EUR	16.431	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369

Coste Personal	EUR	48.776	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065
Marketing														
Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	2%	4%	2%	1%	3%	2%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	3%
Alquiler	EUR	15.147	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.524	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Electricidad	EUR	3.787	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316
Agua	EUR	631	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>76.355</b>	<b>6.526</b>	<b>6.266</b>	<b>6.266</b>	<b>6.446</b>	<b>6.446</b>	<b>6.446</b>	<b>6.446</b>	<b>6.266</b>	<b>6.266</b>	<b>6.266</b>	<b>6.266</b>	<b>6.446</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>25.096</b>	<b>2.033</b>	<b>-801</b>	<b>4.115</b>	<b>2.785</b>	<b>4.916</b>	<b>564</b>	<b>4.335</b>	<b>2.440</b>	<b>162</b>	<b>354</b>	<b>2.188</b>	<b>2.008</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>



EBIT														
TOTAL EBIT	EUR	17.880	1.431	-1.403	3.514	2.183	4.315	-38	3.733	1.839	-440	-248	1.587	1.407

**Fuente:** Autor.

**TABLA 63:** Cuenta de Resultados año 2019 caso pesimista.

	Unidades	TOTAL 2019	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Ventas														
Rc	EUR	81.475	7.824	6.919	8.083	7.501	4.720	5.238	7.954	6.466	6.725	6.466	6.790	6.790
Sol	EUR	46.010	3.702	3.260	7.132	5.366	6.894	2.581	3.600	2.106	1.053	2.649	3.834	3.834
SGr	EUR	10.266	615	447	839	1.062	1.510	1.230	1.789	559	224	280	856	856
Lent	EUR	10.804	880	640	360	980	1.000	1.080	1.160	1.080	1.060	760	900	900
Contacto	EUR	13.341	1.295	1.349	1.457	1.754	1.646	783	1.079	486	890	378	1.112	1.112
Varios	EUR	4.391	398	231	380	336	345	295	488	465	377	345	366	366
TOTAL Ingresos	EUR	166.288	14.714	12.847	18.251	17.000	16.115	11.207	16.071	11.162	10.329	10.878	13.857	13.857
Costes de Género (CV)														
Rc	EUR	24.443	2.347	2.076	2.425	2.250	1.416	1.571	2.386	1.940	2.017	1.940	2.037	2.037
Sol	EUR	12.781	1.028	906	1.981	1.491	1.915	717	1.000	585	292	736	1.065	1.065
SGr	EUR	3.080	185	134	252	319	453	369	537	168	67	84	257	257
Lent	EUR	4.911	400	291	164	446	455	491	527	491	482	346	409	409
Contacto	EUR	6.064	589	613	662	797	748	356	491	221	405	172	505	505
Varios	EUR	2.196	199	115	190	168	172	148	244	232	189	172	183	183
TOTAL CV	EUR	53.473	4.748	4.135	5.674	5.470	5.159	3.652	5.185	3.637	3.452	3.449	4.456	4.456
		32%												
Costes Fijos														
Personal														
Empleado 1	EUR	32.895	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741
Empleado 2	EUR	16.710	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393

Coste Personal	EUR	49.605	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134
Marketing														
Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	2%	3%	2%	1%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	3%
Alquiler	EUR	15.404	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.567	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214
Electricidad	EUR	3.851	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321
Agua	EUR	642	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>77.560</b>	<b>6.627</b>	<b>6.367</b>	<b>6.367</b>	<b>6.547</b>	<b>6.547</b>	<b>6.547</b>	<b>6.547</b>	<b>6.367</b>	<b>6.367</b>	<b>6.367</b>	<b>6.367</b>	<b>6.547</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>35.254</b>	<b>3.340</b>	<b>2.345</b>	<b>6.210</b>	<b>4.982</b>	<b>4.409</b>	<b>1.009</b>	<b>4.339</b>	<b>1.158</b>	<b>510</b>	<b>1.062</b>	<b>3.035</b>	<b>2.855</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>

EBIT														
TOTAL EBIT	EUR	28.038	2.738	1.744	5.609	4.381	3.808	407	3.738	557	-91	460	2.433	2.253

**Fuente:** Autor.

En cuanto a los resultados obtenidos de la Cuenta de Resultados en este caso Pesimista, como era de esperar tenemos unos peores resultados económicos; e incluso en el primer año tenemos unas pérdidas en Beneficio Neto de -340 euros. Esta pérdida anual está perfectamente cubierta con el sobrante de Capital Social aportado por los socios (5.342 euros).

De igual manera, si fuera necesario debido al incurrimento en unas mayores pérdidas, podríamos hacer uso de la póliza de crédito citada anteriormente con ING Direct, donde solo nos cobrarán por el capital dispuesto. A continuación vamos a estudiar el Flujo de Caja de este caso Pesimista.

**TABLA 64:** Flujo de caja del caso pesimista.

Flujo de caja		Inicial	2015	2016	2017	2018	2019
EBITDA	EUR	0	6.763	11.494	16.063	25.096	35.254
Inversión en capital de trabajo	EUR		5.852	-1.425	-1.585	-1.762	-1.960
(Incremento) Descenso en Activo corriente	EUR						
Inventario	EUR	-18.576	103	-2.069	-2.301	-2.558	-2.845
Cuentas por cobrar	EUR		0	0	0	0	0
Otros activos corrientes	EUR		0	0	0	0	0
Incremento (Descenso) en Pasivo corriente	EUR						
Cuentas por pagar	EUR		5.749	644	716	796	885
<b>Flujo de caja operativo</b>	EUR		<b>12.615</b>	<b>10.069</b>	<b>14.478</b>	<b>23.334</b>	<b>33.295</b>
Impuestos	EUR	0	113	-1.069	-2.212	-4.470	-7.009
<b>Flujo de caja operativo neto</b>	EUR	0	<b>12.728</b>	<b>8.999</b>	<b>12.266</b>	<b>18.864</b>	<b>26.285</b>
CAPEX	EUR	-36.082	0	0	0	0	0
Otros activos de LP	EUR		0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja invertido</b>	EUR		0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja libre</b>	EUR		<b>12.728</b>	<b>8.999</b>	<b>12.266</b>	<b>18.864</b>	<b>26.285</b>
Intereses por pagar	EUR		0	0	0	0	0
Pago del principal	EUR		0	0	0	0	0
Inyección del capital	EUR	60.000	0				
<b>Flujo de caja financiado</b>	EUR		0	0	0	0	0
<b>Aumento de efectivo en el año</b>	EUR	5.342	<b>12.728</b>	<b>8.999</b>	<b>12.266</b>	<b>18.864</b>	<b>26.285</b>
<b>Efectivo acumulado</b>	EUR	<b>5.342</b>	<b>18.070</b>	<b>27.069</b>	<b>39.336</b>	<b>58.200</b>	<b>84.485</b>

Fuente: Autor.

A su vez, también he realizado el balance, con sus correspondientes tablas de Activo, y Pasivo y Patrimonio Neto.

**TABLA 65:** Balance. Activo del caso esperado.

<b>ACTIVO</b>							
	<b>Uni.</b>	<b>Inicial</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>EUR</b>	<b>60.000</b>	<b>65.408</b>	<b>69.260</b>	<b>76.611</b>	<b>90.817</b>	<b>112.731</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>EUR</b>	<b>36.082</b>	<b>28.866</b>	<b>21.649</b>	<b>14.433</b>	<b>7.216</b>	<b>0</b>
Activo Fijo	EUR	33.282	26.626	19.969	13.313	6.656	0
Activo Intangible	EUR	2.800	2.240	1.680	1.120	560	0
Inversiones financieras a LP	EUR	0	0	0	0	0	0
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>EUR</b>	<b>23.918</b>	<b>36.543</b>	<b>47.611</b>	<b>62.178</b>	<b>83.601</b>	<b>112.731</b>
Inventario	EUR	18.576	18.473	20.542	22.843	25.401	28.246
<i>Rotación del inventario (# días)</i>	<i>Días</i>	62	62	62	62	62	62
Cuentas por cobrar	EUR	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras a CP	EUR	0	0	0	0	0	0
Efectivo	EUR	5.342	18.070	27.069	39.336	58.200	84.485

**Fuente:** Autor.

**TABLA 66:** Balance. Pasivo y Patrimonio Neto del caso esperado.

PASIVO y PATRIMONIO							
	Uni.	Inicial	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>EUR</b>	<b>60.000</b>	<b>65.408</b>	<b>69.260</b>	<b>76.611</b>	<b>90.817</b>	<b>112.731</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>EUR</b>	<b>60.000</b>	<b>59.660</b>	<b>62.868</b>	<b>69.503</b>	<b>82.913</b>	<b>103.941</b>
Capital y Reservas	EUR	60.000	60.000	59.660	62.868	69.503	82.913
Resultado del ejercicio	EUR	0	-340	3.208	6.635	13.410	21.028
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>EUR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Deuda a LP	EUR	0	0	0	0	0	0
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>EUR</b>	<b>0</b>	<b>5.749</b>	<b>6.393</b>	<b>7.109</b>	<b>7.905</b>	<b>8.790</b>
Deuda a CP	EUR	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	EUR	0	5.749	6.393	7.109	7.905	8.790
Cuentas a pagar (# días)	Días		60	60	60	60	60

**Fuente:** Autor.

#### 7.4.2.- Caso Optimista.

Al contrario que en el caso anterior, el porcentaje de ventas en este caso durante el primer año (2015), es mayor que el esperado (recordamos que fue de un 70%), con un 80% de las ventas del “objetivo de ventas”. Cabe destacar que también se mantendrá un mismo crecimiento de las ventas anual, es decir, del 11,2%.

A continuación se muestra la cuenta de resultados anual de los cinco años para este caso más optimista.

Unidades		TOTAL 2015	TOTAL 2016	TOTAL 2017	TOTAL 2018	TOTAL 2019
<b>Ventas</b>						
Rc	EUR	71.047	79.004	87.853	97.692	108.634
Sol	EUR	40.121	44.615	49.612	55.168	61.347
SGr	EUR	8.952	9.955	11.070	12.310	13.689
Lent	EUR	9.421	10.476	11.649	12.954	14.405
Contacto	EUR	11.633	12.936	14.385	15.996	17.787
Varios	EUR	3.829	4.258	4.735	5.265	5.855
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>145.004</b>	<b>161.244</b>	<b>179.304</b>	<b>199.386</b>	<b>221.717</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>						
Rc	EUR	21.314	23.701	26.356	29.308	32.590
Sol	EUR	11.145	12.393	13.781	15.324	17.041
SGr	EUR	2.686	2.987	3.321	3.693	4.107
Lent	EUR	4.282	4.762	5.295	5.888	6.548
Contacto	EUR	5.288	5.880	6.539	7.271	8.085
Varios	EUR	1.915	2.129	2.368	2.633	2.928
<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>46.629</b>	<b>51.852</b>	<b>57.659</b>	<b>64.117</b>	<b>71.298</b>
		<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>32%</b>
<b>Costes Fijos</b>						
Personal						
Empleado 1	EUR	30.750	31.273	31.804	32.345	32.895
Empleado 2	EUR	9.778	12.431	16.156	16.431	16.710
Coste Personal	EUR	40.528	43.703	47.960	48.776	49.605
Marketing						
Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80	80	80	80
Facebook	EUR	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Revista	EUR	550	550	550	550	550
Prensa local	EUR	180	180	180	180	180
Google	EUR	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Coste Marketing	EUR	3.690	3.690	3.690	3.690	3.690
% ventas	%	3%	2%	2%	2%	2%
Alquiler	EUR	14.400	14.645	14.894	15.147	15.404
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.400	2.441	2.482	2.524	2.567
Electricidad	EUR	3.600	3.661	3.723	3.787	3.851
Agua	EUR	600	610	621	631	642
Otros		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800



<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>67.018</b>	<b>70.550</b>	<b>75.171</b>	<b>76.355</b>	<b>77.560</b>
<b>EBITDA</b>						
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>31.356</b>	<b>38.842</b>	<b>46.474</b>	<b>58.914</b>	<b>72.859</b>
<b>Amortizaciones</b>						
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>	<b>7.216</b>
<b>EBIT</b>						
<b>TOTAL EBIT</b>	<b>EUR</b>	<b>24.140</b>	<b>31.626</b>	<b>39.258</b>	<b>51.697</b>	<b>65.643</b>
<b>Coste financiero</b>						
<b>TOTAL FC</b>	<b>EUR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>BAT</b>						
<b>TOTAL BAT</b>	<b>EUR</b>	<b>24.140</b>	<b>31.626</b>	<b>39.258</b>	<b>51.697</b>	<b>65.643</b>
<b>Impuestos</b>						
<b>TOTAL T</b>	<b>EUR</b>	<b>6.035</b>	<b>7.906</b>	<b>9.814</b>	<b>12.924</b>	<b>16.411</b>
<b>Beneficio Neto</b>						
<b>TOTAL BN</b>	<b>EUR</b>	<b>18.105</b>	<b>23.719</b>	<b>29.443</b>	<b>38.773</b>	<b>49.232</b>

**Fuente:** Autor.

A continuación se muestran la cuenta de resultados mensual de cada año.

**TABLA 67:** Cuenta de Resultados año 2015 caso optimista.

Unidades		TOTAL 2015	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
<b>Ventas</b>														
Rc	EUR	71.047	6.823	6.033	7.048	6.541	4.116	4.567	6.936	5.639	5.864	5.639	5.921	5.921
Sol	EUR	40.121	3.228	2.843	6.219	4.679	6.012	2.251	3.139	1.836	918	2.310	3.343	3.343
SGr	EUR	8.952	536	390	731	926	1.317	1.073	1.560	488	195	244	746	746
Lent	EUR	9.421	768	558	314	855	872	942	1.012	942	925	663	785	785
Contacto	EUR	11.633	1.129	1.176	1.271	1.529	1.435	682	941	424	776	329	969	969
Varios	EUR	3.829	347	201	331	293	301	257	426	405	329	301	319	319
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>145.004</b>	<b>12.831</b>	<b>11.202</b>	<b>15.915</b>	<b>14.824</b>	<b>14.053</b>	<b>9.773</b>	<b>14.014</b>	<b>9.733</b>	<b>9.007</b>	<b>9.485</b>	<b>12.084</b>	<b>12.084</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>														
Rc	EUR	21.314	2.047	1.810	2.114	1.962	1.235	1.370	2.081	1.692	1.759	1.692	1.776	1.776
Sol	EUR	11.145	897	790	1.727	1.300	1.670	625	872	510	255	642	929	929
SGr	EUR	2.686	161	117	219	278	395	322	468	146	59	73	224	224
Lent	EUR	4.282	349	254	143	389	396	428	460	428	420	301	357	357
Contacto	EUR	5.288	513	535	578	695	652	310	428	193	353	150	441	441
Varios	EUR	1.915	173	101	166	147	150	129	213	203	164	150	160	160
<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>46.629</b> <b>32%</b>	<b>4.140</b>	<b>3.606</b>	<b>4.947</b>	<b>4.770</b>	<b>4.499</b>	<b>3.184</b>	<b>4.521</b>	<b>3.171</b>	<b>3.010</b>	<b>3.008</b>	<b>3.886</b>	<b>3.886</b>
<b>Costes Fijos</b>														
Personal														
Empleado 1	EUR	30.750	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562	2.562
Empleado 2	EUR	9.778	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815
Coste Personal	EUR	40.528	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377

Marketing														
Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	3%	4%	2%	1%	3%	3%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	3%
Alquiler	EUR	14.400	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Electricidad	EUR	3.600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Agua	EUR	600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>67.018</b>	<b>5.748</b>	<b>5.488</b>	<b>5.488</b>	<b>5.668</b>	<b>5.668</b>	<b>5.668</b>	<b>5.668</b>	<b>5.488</b>	<b>5.488</b>	<b>5.488</b>	<b>5.488</b>	<b>5.668</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>31.356</b>	<b>2.943</b>	<b>2.108</b>	<b>5.479</b>	<b>4.385</b>	<b>3.886</b>	<b>920</b>	<b>3.824</b>	<b>1.074</b>	<b>509</b>	<b>989</b>	<b>2.710</b>	<b>2.530</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>
<b>EBIT</b>														

TOTAL EBIT	EUR	24.140	2.341	1.507	4.878	3.784	3.284	319	3.223	472	-93	388	2.108	1.928
------------	-----	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-----	-------	-----	-----	-----	-------	-------

Fuente: Autor.

**TABLA 68:** Cuenta de Resultados año 2016 caso optimista.

Unidades		TOTAL 2016	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
<b>Ventas</b>														
Rc	EUR	79.004	7.587	6.709	7.838	7.273	4.577	5.079	7.712	6.270	6.521	6.270	6.584	6.584
Sol	EUR	44.615	3.589	3.161	6.915	5.203	6.685	2.503	3.491	2.042	1.021	2.569	3.718	3.718
SGr	EUR	9.955	596	434	813	1.030	1.464	1.193	1.735	542	217	271	830	830
Lent	EUR	10.476	854	621	349	951	970	1.048	1.125	1.048	1.028	737	873	873
Contacto	EUR	12.936	1.256	1.308	1.413	1.701	1.596	759	1.047	471	863	366	1.078	1.078
Varios	EUR	4.258	385	224	368	326	334	286	473	451	366	334	355	355
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>161.244</b>	<b>14.268</b>	<b>12.457</b>	<b>17.697</b>	<b>16.484</b>	<b>15.627</b>	<b>10.867</b>	<b>15.583</b>	<b>10.823</b>	<b>10.016</b>	<b>10.548</b>	<b>13.437</b>	<b>13.437</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>														
Rc	EUR	23.701	2.276	2.013	2.351	2.182	1.373	1.524	2.314	1.881	1.956	1.881	1.975	1.975
Sol	EUR	12.393	997	878	1.921	1.445	1.857	695	970	567	284	714	1.033	1.033
SGr	EUR	2.987	179	130	244	309	439	358	521	163	65	81	249	249
Lent	EUR	4.762	388	282	159	432	441	476	511	476	467	335	397	397
Contacto	EUR	5.880	571	595	642	773	725	345	476	214	392	167	490	490
Varios	EUR	2.129	193	112	184	163	167	143	237	225	183	167	177	177
<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>51.852</b>	<b>4.604</b>	<b>4.010</b>	<b>5.501</b>	<b>5.304</b>	<b>5.003</b>	<b>3.541</b>	<b>5.028</b>	<b>3.526</b>	<b>3.348</b>	<b>3.345</b>	<b>4.321</b>	<b>4.321</b>
<b>Costes Fijos</b>														
Personal														
Empleado 1	EUR	31.273	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606	2.606
Empleado 2	EUR	12.431	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036

Coste Personal	EUR	43.703	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642
Marketing														
Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	2%	3%	2%	1%	2%	3%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	3%
Alquiler	EUR	14.645	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.441	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
Electricidad	EUR	3.661	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Agua	EUR	610	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>70.550</b>	<b>6.043</b>	<b>5.783</b>	<b>5.783</b>	<b>5.963</b>	<b>5.963</b>	<b>5.963</b>	<b>5.963</b>	<b>5.783</b>	<b>5.783</b>	<b>5.783</b>	<b>5.783</b>	<b>5.963</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>38.842</b>	<b>3.622</b>	<b>2.665</b>	<b>6.413</b>	<b>5.217</b>	<b>4.661</b>	<b>1.364</b>	<b>4.593</b>	<b>1.514</b>	<b>886</b>	<b>1.421</b>	<b>3.334</b>	<b>3.154</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>

## EBIT

TOTAL EBIT	EUR	31.626	3.020	2.063	5.812	4.616	4.060	762	3.992	913	285	819	2.732	2.552
------------	-----	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-----	-------	-----	-----	-----	-------	-------

**Fuente:** Autor.

**TABLA 69:** Cuenta de Resultados año 2017 caso optimista.

Unidades		TOTAL 2017	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
<b>Ventas</b>														
Rc	EUR	87.853	8.437	7.461	8.716	8.088	5.090	5.648	8.576	6.972	7.251	6.972	7.321	7.321
Sol	EUR	49.612	3.991	3.515	7.690	5.786	7.434	2.783	3.882	2.270	1.135	2.856	4.134	4.134
SGr	EUR	11.070	663	482	904	1.146	1.628	1.326	1.929	603	241	301	923	923
Lent	EUR	11.649	949	690	388	1.057	1.079	1.165	1.251	1.165	1.143	820	971	971
Contacto	EUR	14.385	1.397	1.455	1.571	1.891	1.775	844	1.164	524	960	407	1.199	1.199
Varios	EUR	4.735	429	249	410	362	372	318	526	501	407	372	395	395
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>179.304</b>	<b>15.866</b>	<b>13.852</b>	<b>19.679</b>	<b>18.330</b>	<b>17.377</b>	<b>12.084</b>	<b>17.329</b>	<b>12.036</b>	<b>11.138</b>	<b>11.729</b>	<b>14.942</b>	<b>14.942</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>														
Rc	EUR	26.356	2.531	2.238	2.615	2.426	1.527	1.694	2.573	2.092	2.175	2.092	2.196	2.196
Sol	EUR	13.781	1.109	977	2.136	1.607	2.065	773	1.078	631	315	793	1.148	1.148
SGr	EUR	3.321	199	145	271	344	488	398	579	181	72	90	277	277
Lent	EUR	5.295	431	314	177	480	490	530	569	530	520	373	441	441
Contacto	EUR	6.539	635	661	714	860	807	384	529	238	436	185	545	545
Varios	EUR	2.368	214	124	205	181	186	159	263	251	203	186	197	197
<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>57.659</b>	<b>5.119</b>	<b>4.459</b>	<b>6.118</b>	<b>5.899</b>	<b>5.563</b>	<b>3.938</b>	<b>5.591</b>	<b>3.921</b>	<b>3.723</b>	<b>3.719</b>	<b>4.805</b>	<b>4.805</b>
<b>Costes Fijos</b>														
Personal														
Empleado 1	EUR	31.804	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650
Empleado 2	EUR	16.156	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346



Coste Personal	EUR	47.960	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997	3.997
Marketing														
Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	2%	3%	2%	1%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	1%	3%
Alquiler	EUR	14.894	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.482	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207
Electricidad	EUR	3.723	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310
Agua	EUR	621	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>75.171</b>	<b>6.428</b>	<b>6.168</b>	<b>6.168</b>	<b>6.348</b>	<b>6.348</b>	<b>6.348</b>	<b>6.348</b>	<b>6.168</b>	<b>6.168</b>	<b>6.168</b>	<b>6.168</b>	<b>6.348</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>46.474</b>	<b>4.319</b>	<b>3.226</b>	<b>7.394</b>	<b>6.084</b>	<b>5.466</b>	<b>1.799</b>	<b>5.390</b>	<b>1.947</b>	<b>1.248</b>	<b>1.842</b>	<b>3.969</b>	<b>3.789</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>

EBIT														
TOTAL EBIT	EUR	39.258	3.718	2.625	6.793	5.483	4.865	1.198	4.789	1.345	646	1.241	3.368	3.188

**Fuente:** Autor.

**TABLA 70:** Cuenta de Resultados año 2018 caso optimista.

Unidades		TOTAL 2018	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
<b>Ventas</b>														
Rc	EUR	97.692	8.843	5.137	8.453	7.478	7.673	6.567	10.859	10.339	8.388	7.673	8.141	8.141
Sol	EUR	55.168	4.439	3.909	8.551	6.434	8.266	3.095	4.316	2.525	1.262	3.176	4.597	4.597
SGr	EUR	12.310	738	536	1.006	1.274	1.810	1.475	2.146	670	268	335	1.026	1.026
Lent	EUR	12.954	1.056	768	432	1.175	1.199	1.295	1.391	1.295	1.271	912	1.079	1.079
Contacto	EUR	15.996	1.553	1.618	1.747	2.103	1.974	938	1.294	582	1.068	453	1.333	1.333
Varios	EUR	5.265	477	277	456	403	414	354	585	557	452	414	439	439
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>199.386</b>	<b>17.104</b>	<b>12.245</b>	<b>20.645</b>	<b>18.867</b>	<b>21.336</b>	<b>13.725</b>	<b>20.592</b>	<b>15.969</b>	<b>12.710</b>	<b>12.962</b>	<b>16.615</b>	<b>16.615</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>														
Rc	EUR	29.308	2.814	2.489	2.908	2.698	1.698	1.884	2.861	2.326	2.419	2.326	2.442	2.442
Sol	EUR	15.324	1.233	1.086	2.375	1.787	2.296	860	1.199	701	351	882	1.277	1.277
SGr	EUR	3.693	221	161	302	382	543	443	644	201	80	101	308	308
Lent	EUR	5.888	480	349	196	534	545	589	632	589	578	414	491	491
Contacto	EUR	7.271	706	735	794	956	897	426	588	265	485	206	606	606
Varios	EUR	2.633	238	138	228	202	207	177	293	279	226	207	219	219
<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>64.117</b>	<b>5.693</b>	<b>4.958</b>	<b>6.803</b>	<b>6.559</b>	<b>6.186</b>	<b>4.379</b>	<b>6.217</b>	<b>4.361</b>	<b>4.139</b>	<b>4.136</b>	<b>5.343</b>	<b>5.343</b>
<b>Costes Fijos</b>														
Personal														
Empleado 1	EUR	32.345	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695
Empleado 2	EUR	16.431	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369	1.369

Coste Personal	EUR	48.776	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065	4.065
Marketing														
Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	2%	3%	2%	1%	2%	2%	3%	2%	1%	2%	2%	1%	2%
Alquiler	EUR	15.147	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262	1.262
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.524	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Electricidad	EUR	3.787	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316
Agua	EUR	631	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>76.355</b>	<b>6.526</b>	<b>6.266</b>	<b>6.266</b>	<b>6.446</b>	<b>6.446</b>	<b>6.446</b>	<b>6.446</b>	<b>6.266</b>	<b>6.266</b>	<b>6.266</b>	<b>6.266</b>	<b>6.446</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>58.914</b>	<b>4.886</b>	<b>1.020</b>	<b>7.576</b>	<b>5.862</b>	<b>8.703</b>	<b>2.900</b>	<b>7.928</b>	<b>5.342</b>	<b>2.304</b>	<b>2.560</b>	<b>5.006</b>	<b>4.826</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>

## EBIT

TOTAL EBIT	EUR	51.697	4.284	419	6.974	5.260	8.102	2.299	7.327	4.741	1.703	1.959	4.405	4.225
------------	-----	--------	-------	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

**Fuente:** Autor.

**TABLA 71:** Cuenta de Resultados año 2019 caso optimista.

Unidades		TOTAL 2019	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
<b>Ventas</b>														
Rc	EUR	108.634	10.432	9.225	10.777	10.001	6.294	6.984	10.605	8.622	8.967	8.622	9.053	9.053
Sol	EUR	61.347	4.936	4.347	9.509	7.154	9.192	3.441	4.800	2.807	1.404	3.532	5.112	5.112
SGr	EUR	13.689	820	596	1.118	1.417	2.013	1.640	2.386	746	298	373	1.141	1.141
Lent	EUR	14.405	1.174	854	480	1.307	1.334	1.440	1.547	1.440	1.414	1.014	1.200	1.200
Contacto	EUR	17.787	1.727	1.799	1.943	2.339	2.195	1.043	1.439	648	1.187	504	1.482	1.482
Varios	EUR	5.855	530	308	507	448	460	394	651	620	503	460	488	488
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>EUR</b>	<b>221.717</b>	<b>19.619</b>	<b>17.129</b>	<b>24.334</b>	<b>22.666</b>	<b>21.487</b>	<b>14.943</b>	<b>21.427</b>	<b>14.882</b>	<b>13.772</b>	<b>14.504</b>	<b>18.476</b>	<b>18.476</b>
<b>Costes de Género (CV)</b>														
Rc	EUR	32.590	3.130	2.768	3.233	3.000	1.888	2.095	3.181	2.587	2.690	2.587	2.716	2.716
Sol	EUR	17.041	1.371	1.207	2.641	1.987	2.553	956	1.333	780	390	981	1.420	1.420
SGr	EUR	4.107	246	179	336	425	604	492	716	224	89	112	342	342
Lent	EUR	6.548	534	388	218	594	606	655	703	655	643	461	546	546
Contacto	EUR	8.085	785	818	883	1.063	998	474	654	294	540	229	674	674
Varios	EUR	2.928	265	154	253	224	230	197	325	310	251	230	244	244
<b>TOTAL CV</b>	<b>EUR</b>	<b>71.298</b>	<b>6.330</b>	<b>5.514</b>	<b>7.565</b>	<b>7.294</b>	<b>6.879</b>	<b>4.869</b>	<b>6.913</b>	<b>4.849</b>	<b>4.603</b>	<b>4.599</b>	<b>5.941</b>	<b>5.941</b>
<b>Costes Fijos</b>														
Personal														
Empleado 1	EUR	32.895	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741
Empleado 2	EUR	16.710	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393	1.393

Coste Personal	EUR	49.605	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134	4.134
Marketing														
Tarjeta de visita & Tríptico	EUR	80	80											
Facebook	EUR	1.080	180			180	180	180	180					180
Revista	EUR	550	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Prensa local	EUR	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Google	EUR	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Coste Marketing	EUR	3.690	471	211	211	391	391	391	391	211	211	211	211	391
% ventas	%	2%	2%	1%	1%	2%	2%	3%	2%	1%	2%	1%	1%	2%
Alquiler	EUR	15.404	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284	1.284
Mantenimiento & Limpieza	EUR	2.567	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214
Electricidad	EUR	3.851	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321
Agua	EUR	642	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Otros		1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL CF</b>	<b>EUR</b>	<b>77.560</b>	<b>6.627</b>	<b>6.367</b>	<b>6.367</b>	<b>6.547</b>	<b>6.547</b>	<b>6.547</b>	<b>6.547</b>	<b>6.367</b>	<b>6.367</b>	<b>6.367</b>	<b>6.367</b>	<b>6.547</b>
<b>EBITDA</b>														
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>EUR</b>	<b>72.859</b>	<b>6.662</b>	<b>5.249</b>	<b>10.403</b>	<b>8.826</b>	<b>8.061</b>	<b>3.527</b>	<b>7.968</b>	<b>3.667</b>	<b>2.803</b>	<b>3.538</b>	<b>6.168</b>	<b>5.988</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>TOTAL Amortización y Depreciación</b>	<b>EUR</b>	<b>7.216</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>	<b>601</b>

EBIT														
TOTAL EBIT	EUR	65.643	6.060	4.647	9.801	8.224	7.460	2.926	7.366	3.065	2.201	2.937	5.567	5.387

**Fuente:** Autor.



En cuanto a los resultados obtenidos de la Cuenta de Resultados en este caso, cabía esperar y así se ha producido un aumento en el Beneficio Neto, obteniendo unas cifras óptimas para la viabilidad económica de nuestro centro. También podemos comprobar esta situación satisfactoria en el Flujo de Caja de dicho caso.

**TABLA 72:** Flujo de caja del caso optimista.

<b>Flujo de caja</b>	<b>Uni.</b>	<b>Inicial</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
EBITDA	EUR	0	31.356	38.842	46.474	58.914	72.859
Inversión en capital de trabajo	EUR		7.570	-1.233	-1.371	-1.524	-1.695
(Incremento) Descenso en Activo corriente	EUR						
Inventario	EUR	-18.576	-95	-2.091	-2.325	-2.586	-2.876
Cuentas por cobrar	EUR		0	0	0	0	0
Otros activos corrientes	EUR		0	0	0	0	0
Incremento (Descenso) en Pasivo corriente	EUR						
Cuentas por pagar	EUR		7.665	858	955	1.062	1.180
<b>Flujo de caja operativo</b>	EUR		38.926	37.609	45.103	57.389	71.164
Impuestos	EUR	0	-6.035	-7.906	-9.814	-12.924	-16.411
<b>Flujo de caja operativo neto</b>	EUR	0	32.891	29.703	35.289	44.465	54.753
CAPEX	EUR	-36.082	0	0	0	0	0
Otros activos de LP	EUR		0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja invertido</b>	EUR		0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja libre</b>	EUR		32.891	29.703	35.289	44.465	54.753
Intereses por pagar	EUR		0	0	0	0	0
Pago del principal	EUR		0	0	0	0	0
Inyección del capital	EUR	60.000	0				
<b>Flujo de caja financiado</b>	EUR		0	0	0	0	0
<b>Aumento de efectivo en el año</b>	EUR	5.342	32.891	29.703	35.289	44.465	54.753
<b>Efectivo acumulado</b>	EUR	5.342	38.233	67.936	103.224	147.689	202.442

**Fuente:** Autor.

A su vez, también he realizado el balance de dicho caso optimista, con sus correspondientes tablas de Activo, y Pasivo y Patrimonio Neto.

**TABLA 73:** Balance. Activo del caso optimista.

<b>ACTIVO</b>							
	<b>Uni.</b>	<b>Inicial</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>EUR</b>	<b>60.000</b>	<b>85.770</b>	<b>110.348</b>	<b>140.746</b>	<b>180.580</b>	<b>230.992</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>EUR</b>	<b>36.082</b>	<b>28.866</b>	<b>21.649</b>	<b>14.433</b>	<b>7.216</b>	<b>0</b>
Activo Fijo	EUR	33.282	26.626	19.969	13.313	6.656	0
Activo Intangible	EUR	2.800	2.240	1.680	1.120	560	0
Inversiones financieras a LP	EUR	0	0	0	0	0	0
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>EUR</b>	<b>23.918</b>	<b>56.904</b>	<b>88.699</b>	<b>126.313</b>	<b>173.364</b>	<b>230.992</b>
Inventario	EUR	18.576	18.672	20.763	23.088	25.674	28.550
<i>Rotación del inventario (# días)</i>	<i>Días</i>	47	47	47	47	47	47
Cuentas por cobrar	EUR	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras a CP	EUR	0	0	0	0	0	0
Efectivo	EUR	5.342	38.233	67.936	103.224	147.689	202.442

**Fuente:** Autor.

**TABLA 74:** Balance. Pasivo y Patrimonio Neto del caso optimista.

PASIVO y PATRIMONIO							
	Uni.	Inicial	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>EUR</b>	<b>60.000</b>	<b>85.770</b>	<b>110.348</b>	<b>140.746</b>	<b>180.580</b>	<b>230.992</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>EUR</b>	<b>60.000</b>	<b>78.105</b>	<b>101.824</b>	<b>131.267</b>	<b>170.040</b>	<b>219.272</b>
Capital y Reservas	EUR	60.000	60.000	78.105	101.824	131.267	170.040
Resultado del ejercicio	EUR	0	18.105	23.719	29.443	38.773	49.232
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>EUR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Deuda a LP	EUR	0	0	0	0	0	0
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>EUR</b>	<b>0</b>	<b>7.665</b>	<b>8.524</b>	<b>9.478</b>	<b>10.540</b>	<b>11.720</b>
Deuda a CP	EUR	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	EUR	0	7.665	8.524	9.478	10.540	11.720
Cuentas a pagar (# días)	Días		60	60	60	60	60

**Fuente:** Autor.

## **8.- CONCLUSIONES.**

La realización de este plan de negocio ha supuesto una grata experiencia personal, a pesar del gran esfuerzo que ha requerido. Me ha permitido conocer y valorar el esfuerzo y los distintos procesos en la creación de una empresa.

Gracias a la elaboración de este Proyecto Fin de Carrera he obtenido gran información sobre el sector óptico, y sobre todo lo que le rodea. Pero el aspecto más positivo ha sido adquirir el conocimiento para ser capaz de estudiar a fondo un sector, en un principio desconocido para mí. De manera que este proyecto ha sido muy útil para mi próximo desarrollo profesional.

En cuanto al sector óptico, he comprobado la increíble competitividad que hay, y las diferentes estrategias abordadas por la competencia, especialmente en época de crisis, debido a los bajos costes de cambio del cliente. Aún así nos encontramos ante un sector maduro que año a año incrementa el número de apertura de establecimientos, consiguiendo que el sector se haya fragmentado aún más sin entrar en economías de escala ni optimización de costes.

A continuación voy a exponer mis principales conclusiones en referencia a cada uno de los apartados expuestos en este proyecto.

En lo que se refiere al análisis externo, destaca la salida de España de la recesión económica en la que estaba inmersa desde el inicio de la crisis en 2008. Este aspecto aún no se ha reflejado de manera clara en el paro en España, pero también cabe destacar que este ha sido uno de los problemas estructurales de la economía española durante toda su historia, incluso en época de bonanza.

Durante esta crisis, la población española se ha empobrecido, hecho que ha repercutido en todos los sectores del consumo, incluido el sector óptico, donde el precio se ha convertido en un factor esencial de comprar para la mayoría de los consumidores. Además esta situación ha provocado una parada de golpe, en el sentido de que España sea un país de acogida, estableciéndose ahora la denominada “fuga de cerebros”.

Respecto al análisis del sector, el sector óptico era un sector en pleno auge con grandes beneficios hasta la llegada de la crisis en 2008, hecho que ha repercutido en un descenso continuado de la facturación año a año. Aunque es cierto que no ha afectado a todo el mix de productos por igual, siendo las grandes perdedoras las gafas de sol, que han visto como año a año, disminuía tanto el número de unidades vendidas, como el precio de venta. Por otro lado, están las lentes de contacto, que a pesar de estos momentos difíciles, han sufrido un aumento anual de en torno al 5% todos los años. El resto de productos, han entrado en una rueda de disminución, pero no tan acentuada como la de las gafas de sol.

Pese a esta crisis económica, es un sector que está en plena recuperación en cuanto a volumen de facturación, revertiendo la situación vivida en los últimos años desde el comienzo de la recesión. Ya en 2011 el volumen de ventas fue mayor que el del año anterior.

El sector óptico ha sufrido un proceso de atomización, con un incremento del tamaño de las empresas participantes y una disminución del número de actores independientes, al encontrarse en una fase de madurez. Estamos ante un mercado competitivo, caracterizado por un exceso de capacidad productiva en el mercado, lo que conduce a una fuerte guerra de precios entre los competidores. Aunque los expertos señalan que ya estamos ante el final del ciclo de caída de precios, y los precios deben estabilizarse.

En este sector se encuentra cada vez más barreras de entrada como son la fuerte inversión inicial en las compras de maquinaria, coste publicitario y la presión competitiva vía precios sufrida en los últimos años. Además se está viendo amenazado por la entrada de productos sustitutivos como son las operaciones de cirugía ocular para corregir problemas de visión donde España se sitúa a la cabeza de Europa en número de operaciones de cirugía refractiva.

En cuanto al análisis interno de la propia empresa, se va a tratar de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, debido principalmente a que la responsabilidad de los socios se limitará únicamente al capital aportado, de manera que se protegerá así su patrimonio personal.

Nuestro centro óptico-optometrista va a ser reconocido como una empresa de excelencia donde nuestra propuesta de valor para el cliente es nuestra gran preocupación por su salud, ofreciendo un trato destacable acorde con un certero asesoramiento, que constará con recursos humanos perfectamente cualificado, y ofreciendo los últimos productos más innovadores.

Respecto al plan de marketing, nuestra filosofía estratégica radica en la diferenciación, calidad, innovación y orientación hacia el cliente. Para ello es necesario darnos a conocer, por lo que asumiremos diversas formas de publicitarnos localmente como trípticos, tarjetas de visita, presencia en las redes sociales, anunciarse en la red como en Google y Facebook; y también en revistas especializadas del sector y en la prensa local. Destacar aquí que si el proyecto está obteniendo resultados positivos, empezaríamos a explotar la venta online de nuestros productos

El aspecto clave de este proyecto ha sido demostrar la viabilidad económica de nuestro centro, por lo que este apartado es el más importante. Tras haber consultado con profesionales del sector todas las necesidades de inversión inicial, que engloban diversos conceptos como hemos visto, tratamos de lograr una rentabilidad exigida por los socios, para así poder llevar a cabo este proyecto.

Una vez realizados los diferentes medios contables, como cuenta de resultados y balance, de una forma bastante completa y real. Y de haber empleado diferentes medios para analizar la viabilidad de la inversión, concluimos que se trata de un negocio viable para su puesta en marcha, recogiendo beneficios desde un primer momento, y sin necesidad de crédito ninguno. Por tanto, se trata de un negocio viable económicamente, y al que le augura un buen futuro con una buena rentabilidad en el periodo estudiado.

## **9.- ANEXO.**



**Anexo 1:** Caja de pruebas y gafas marca S4Optik.



Precio de 350 y 120 euros.

**Anexo 2:** Foróptero de la marca TopViewm fabricado en metal, cuyo uso es de test de visión, su tamaño es de 58\*43\*25; y el número de modelo es el VT-10



Precio de 869 euros.

**Anexo 3:** Unidad de refracción de la marca EtoilEcsó. Diseñado según los estándares ergonómicos más avanzados, proporciona la máxima capacidad funcional en un espacio de pequeñas dimensiones y la fiabilidad absoluta en todas las situaciones de trabajo. La unidad implica el uso de tres instrumentos. El bloqueo de la rotación del plano en cualquier posición nos permite optimizar la visita.



Precio de 2.595 euros.

**Anexo 4:** Pantalla led de optotipos de 32", de alta resolución. Entre sus características destacan:

Más de 120 test, incluyendo balance binocular, aniseiconia, Streopsis, fusión binocular, estrabismo, euforia, daltonismo, rejilla de Amsler, animación para niños, etc.

- Amplio ángulo de visión.
- Función Negro/Blanco o inversa.
- Función de sensibilidad al contraste, ajustable hasta en 10 pasos.
- Función Rojo/Verde.
- Función Random (Aleatoria).
- Función Show Slide (Cuando está en Stand By muestra imágenes).
- Mando a distancia tipo "puntero láser".
- Posibilidad de usar con Ipad.
- Fácilmente actualizable por Pen drive.
- Conformidad con marcado CE.



Precio de 380 euros.

**Anexo 5:** Ventilete marca Antonio Talaverón Sistemas Opticos. Se trata de un ventilete de aire caliente para gafas de acetados y materiales similares con tapa superior para conservar el calor; con una potencia de 250W. Además consta de un regulador interno de temperatura mediante Reóstato, y de un termostato interno de seguridad.



Precio de 50 euros.

**Anexo 6:** Autorefractómetro mas queranómetro Huvitz HRK-8000A. Se basa en el sensor de frente de onda Hartmann-Shack, que analiza muchos puntos focales de un frente de onda de la luz. Tiene la capacidad de medir no sólo el error de refracción básica de un cliente, pero para obtener un mapa de refracción espacial resuelto. El nuevo HRK-8000A utiliza un algoritmo único de análisis de frente de onda y supera la oferta de refracción convencional y sencilla valores con salida de datos aberraciones de alto orden para lentes de medida y observación de los pacientes antes y añadió después de la cirugía refractiva.

Especificaciones del producto:

MODO DE MEDICIÓN		QUERATOMETRÍA	
K / R MODO	Queratometría continua y Refractometría	Radio de la curva	5.0 ~ 13.0mm (Incremento: 0.01 mm)
Modo REF	Refractometría		25.96 ~ 67.50D (Cuando el índice de refracción equivalente corneal es 1.3375) (Incrementos: 0.1 mm)
Modo CLBC	Póngase en contacto con la base del objetivo de medición Curve	Potencia corneal	10 mediciones para cada ojo.
KER modo P	Queratometría periférica	RANGO DE MOVIMIENTO	
Color Modo de visualización	Color Ver y lentes de contacto Asistencia de montaje (blanco y la luz azul LED)	Arriba - Abajo	+/-15mm
		Izquierda-derecha	+/-5mm+/-2mm
		Adelante - Atrás	+/-5mm+/-2mm
REFRACTOMERÍA		OTROS	
Vertex Distancia (DVD)	0.0,12.0,13.5,15.0	Mostrar	7 pulgadas de ancho Color TFT LCD, el panel táctil con función de inclinación
Esfera (SPH)	-30.00 ~ +25.00 (VD = 12 mm) 0.01,0.12,0.25 D)	Impresora interna	Impresora térmica de línea con la función de corte automático
Cilindro (CYL)	0.00 ~ -2.00D (Incrementos 0.01, 0.12,0.25 D)	Ahorro de energía	Apagado automático (5 minutos)
Modo CLBC	1 ~ 180 ° (Incremento: 1 °)	Fuente de alimentación	AC100-24V, 50/60Hz (libre del voltaje), 60W
Forma Cilindro	-, +, + -	Dimensiones / Peso	262 (W) X518 (D) x441 (H) mm/ 20.9kg
Distancia pupila	10 ~ 85 mm		
Diámetro mínimo pupila	Ø 02.0mm		

**Fuente:** Empresa Huvitz.



Precio de 4.499 euros.

**Anexo 7:** Lámpara para hendidura, de la serie 350 de Medop es una nueva generación de Lámparas de Hendidura con nueva óptica que aumenta la claridad de visión para el examinador. Algunas características del producto son:

- Su diseño incluye 3 pasos de magnificación con movimientos suaves y exactos.
- Su base ergonómica incorpora un Joystick de fácil manejo.
- La base incorpora un reóstato para el control de intensidad de iluminación.
- Lámpara de halógeno.
- Especificaciones:
- Tres pasos de magnificación (ampliación) lámpara LED. Con similares características al modelo S-350-3H la iluminación LED en comparación con la iluminación halógena tiene muchas ventajas:
- La luz es blanca y suave, menos luz extraviada, de esta manera los pacientes se sienten cómodos.
- Menos voltaje, menos temperatura, pero tiene mayor luminosidad. Por ejemplo: 20W de halógeno tiene 50 KLux. Y 10W LED tiene 70 KLux.
- Más larga vida: Por ejemplo, 20W de halógeno tiene aproximadamente 500 horas de vida, 10W LED tiene aproximadamente 10.000 horas de vida, y 3W LED tiene aproximadamente 30.000 a 50.000 horas de vida.



Precio de 1.500 euros.

**Anexo 8:** Biseladora automática. Máquina que taladra, bloquea, bisela, pule, ranura y matacantos con precisión y rapidez en un solo bloque. Conectable a Tracer III de Weco (Trazador). Funcional y económica. Ideal para realizar todo el trabajo en un solo paso.

En cuanto a la configuración, la biseladora 350C Weco lleva bloqueador integrado y se comercializa con el Tracer III Weco. Bisela todo tipo de materiales. La configuración de las biseladoras está adaptada a cada tipo de lente orgánica y mineral, lo cual permite biselar todos los tipos de materiales del mercado incluyendo Policarbonato y Trivex.

La ejecución de ranurado automático de la biseladora 350C Weco realiza un ranurado de gran precisión estética para el montaje en las monturas nylon. Matacantos y Ranura en el mismo ciclo.

Consta de una pantalla ergonómica. La pantalla LCD presenta iconos intuitivos para una simple utilización. Además de cierre automático de la lente. Cierre eléctrico de seguridad para evitar desajustes de ejes de la lente.



Precio de 5.000 euros.

**Anexo 9:** Biseladora manual NH-316, cuyas características principales son:

- La rueda de desbaste de alta eficacia asegura la velocidad de rotación.
- Tres ruedas, desbaste, fino y bisel.
- Equipado con dispositivo de iluminación para asegurar el correcto funcionamiento.
- Dimensiones (largo × ancho × altura): 395×245×295mm.
- Peso neto: 9.5Kgs.
- Contador: 1-5min.
- Requerimiento de fuerza: 100-120V/60Hz AC o 200-240V/50Hz AC 120W.



Precio de 199 euros.

**Anexo 10:** Frontofocómetro marca Leocadio Ramos.



Precio de 1.100 euros

**Anexo 11:** TPV de la tienda enaf, cuyas características son:

- Impresora Térmica negra.
- Monitor LCD 19" negro.
- Cajón Portamonedas Negro.
- Teclado condensado 40cm negro.
- Ordenador TPV Slim Negro.
- Software LIBRERÍAS / PAPELERÍAS.
- Windows 7 Home 32B Premium.
- Lector Láser de Códigos de Barras soporte.



Precio de 580 euros.

**Anexo 12:** Fax/fotocopiadora/impresora/escáner marca Epson WorkForce WF-2520NF.



Precio de 67 euros.

## **10.- BIBLIOGRAFÍA.**



▪ **Referencias de publicación en url (webgrafía):**

- BIELSA, L. (2011). “Diez claves de la óptica independiente”. Disponible en <http://www.cnoo.es/gaceta.asp?anio=2010&cod=63&concreto=s/>.
- BOLETIN OFICIAL DE LA COMUNIDAD DE MADRID (2013). “Resolución de la Dirección General de Trabajo, sobre registro, depósito y publicación de la revisión salarial del convenio colectivo del Sector de Comercio de Óptica al Detalle y Talleres Anejos, suscrita por la comisión mixta”. Disponible en <http://www.aeoptometristas.es/docs/convenios/MadridTablas2013.pdf/>.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLÓGICAS. Disponible en <http://www.cis.es/>.
- COLEGIO NACIONAL DE OPTICOS Y OPTOMETRISTAS DE ESPAÑA. Disponible en <http://www.cnoo.es/>.
- EAE BUSINESS SCHOOL (2014). “La inversión en I+D+i en España por habitante cae un 7%”. Disponible en <http://www.eae.es/news/2014/03/24/la-inversion-en-i-d-i-en-espana-por-habitante-cae-un-7/>.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ASOCIACIONES DEL SECTOR OPTICO. Disponible en <http://www.fedao.org/>.
- GARCIA, C. (2008). “Negocio a la vista. Óptica”. Disponible en <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-optica>
- GARCIA, S. (2014). “Industria óptica: un negocio que mira al futuro entre gigantes italianos y recién llegados”. Disponible en <http://www.modaes.es/back-stage/20140217/industria-optica-un-negocio-que-mira-al-futuro-entre-gigantes-italianos-y-recien-llegados.html/>.
- GOBIERNO DE ESPAÑA. MINISTERIO DE ECONOMIA Y COMPETITIVIDAD (2011). “Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2013-2016”. Disponible en [http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHERO S/Plan\\_Estatal\\_Inves\\_cientifica\\_tecnica\\_innovacion.pdf/](http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHERO_S/Plan_Estatal_Inves_cientifica_tecnica_innovacion.pdf/).
- GOBIERNO DE ESPAÑA. MINISTERIO DE ECONOMIA Y COMPETITIVIDAD. “SEPE, Servicio público de empleo estatal. Contrato de trabajos- Asistente de contratos”. Disponible en

[http://www.sepe.es/contenido/empleo\\_formacion/empresas/contratos\\_trabajo/](http://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/empresas/contratos_trabajo/).

- GOBIERNO DE ESPAÑA. MINISTERIO DE ECONOMIA Y COMPETITIVIDAD. “Formas jurídicas de empresa. Sociedad de Responsabilidad Limitada”. Disponible en <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d9/>.
- GRUPO CIONE. Disponible en <http://www.cione.es/>.
- GUIA DE LA CALIDAD. “Información sobre el Análisis DAFO”. Disponible en <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo/>.
- HERNANDEZ, M. A. (2014). “La cadena de valor: una herramienta para hacer competitivo un pequeño negocio”. Disponible en [http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.emprendedoresuna.com.mx%2Fenviar.php%3Ftype%3D2%26id%3D787&ei=D0fGU5iQPMi70QWi6YGoBg&usg=AFQjCNFIRKkEKbrr9MI5-XC3KtHv\\_Zz-bA&bvm=bv.71126742,d.d2k/](http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.emprendedoresuna.com.mx%2Fenviar.php%3Ftype%3D2%26id%3D787&ei=D0fGU5iQPMi70QWi6YGoBg&usg=AFQjCNFIRKkEKbrr9MI5-XC3KtHv_Zz-bA&bvm=bv.71126742,d.d2k/).
- INFOATUONOMOS (2014). “Sociedad Limitada: características y ventajas”. Disponible en <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADITICA. Disponible en <http://www.ine.es/>.
- MARTORELL, L. (2012). “El cliente como epicentro de la óptica”. Disponible en <http://www.cnoo.es/gaceta.asp?anio=2012&cod=78&concreto=s/>.
- MUNDO FRANQUICIA. Disponible en <http://www.mundofranquicia.com/>.
- RODRIGUEZ, H. (2010). “El plan de marketing y las acciones de comunicación a desarrollar en un establecimiento de óptica y optometría”. Disponible en <http://www.cnoo.es/gaceta.asp?anio=2010&cod=58&concreto=s/>.
- SWEETPRESS (2014). “El consumidor español: nuevos hábitos tras la crisis y camino de recuperar la confianza”. Disponible en <http://sweetpress.com/publicaciones/impulso/dulces-noticias/el->

consumidor-espanol-nuevos-habitos-tras-la-crisis-y-camino-de-recuperar-la-confianza/.

- WIKIPEDIA. Disponible en <http://www.wikipedia.org/>.

▪ **Referencias de varios libros o revistas.**

- CAÑAMERO, J., NOGUERA, R., RAMÍREZ, J. (2013). Libro Blanco del Mercado Óptico de 2013. Madrid.
- GARCIA, I. (2012-2013). Apuntes de la asignatura Dirección Financiera de Ingeniería Industrial especialidad de Organización de la Universidad Carlos III de Madrid.
- GARCIA, I. (2012-2013). Apuntes de la asignatura Economía Nacional y Empresa de Ingeniería Industrial especialidad de Organización de la Universidad Carlos III de Madrid.
- GOMEZ, G. (2009). Revista Gaceta Business. “El sector óptico en 2008”.
- GOMEZ, G. (2010). Revista Gaceta Business. “El sector óptico en 2009”.
- GOMEZ, G. (2011). Revista Gaceta Business. “El sector óptico en 2010”.
- GOMEZ, G. (2012). Revista Gaceta Business. “El sector español de la óptica y la optometría en 2011”.
- GOMEZ, G. (2013). Revista Gaceta Business. “El sector español de la óptica oftálmica en 2012”.
- GUTIERREZ, M. (2011-2012). Apuntes de la asignatura La empresa y su Entorno Económico de Ingeniería Industrial de la Universidad Carlos III de Madrid.
- GUTIERREZ, G. (2012-2013). Apuntes de la asignatura Dirección Comercial de Ingeniería Industrial de la Universidad Carlos III de Madrid.
- PORTER, M. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Editorial: FreePr.

